



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

Trabajo Especial de Grado

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA CONSULTORA EN  
INTELIGENCIA DE NEGOCIOS**

Presentado por:

**Acosta Lizardo, Racifo Jesus**

Para optar por el título de:

**Especialista en Gerencia de Proyectos**

Asesor:

**MBA. Di Attanasio, Berardo**

Caracas, Mayo 2012



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

Trabajo Especial de Grado

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA CONSULTORA EN  
INTELIGENCIA DE NEGOCIOS**

Presentado por:

**Acosta Lizardo, Racifo Jesus**

Para optar por el título de:

**Especialista en Gerencia de Proyectos**

Asesor:

**MBA. Di Attanasio, Berardo**

Caracas, Mayo 2012

## **ACEPTACIÓN DEL ASESOR**

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano Racifo Jesus Acosta Lizardo, titular de la C.I. 16.212.385, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es "**Estudio de Factibilidad para la Creación de una Consultora en Inteligencia de Negocios**"; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andres Bello y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas a los 09 días del mes de Mayo de 2012,

---

Berardo Di Attanasio

V-5418846

**“Keep hungry, keep foolish”**

**Steve Jobs**



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA CONSULTORA EN  
INTELIGENCIA DE NEGOCIOS**

Autor: Ing. Racifo Acosta

Asesor: MBA. Di Attanasio, Berardo

Año: Mayo, 2012

**RESUMEN**

Las empresas Venezolanas han visto reducida su rentabilidad en los últimos años, debido a las constantes reivindicaciones sociales que han sido impulsadas desde el ejecutivo nacional, el presente estudio mostrara como es necesario brindar servicios de consultoría en inteligencia de negocios a las organizaciones, ya que es la herramienta ideal para poder mantener y mejorar sus ganancias en el tiempo mejorando sus procesos de mercadeo, finanzas y operaciones. Esto se planteara evaluando la factibilidad de mercado, legal, técnica y financiera de emprender una consultora en inteligencia de negocios que ofrezca sus servicios a las pequeñas, medianas y grandes empresas en Venezuela. En base a los resultados del estudio se establecerá el mercado al cual serán dirigidos nuestros productos y servicios, la operación necesaria para satisfacer ese mercado y la rentabilidad del proyecto en el tiempo.

**Palabras clave:** Definición y Desarrollo de Proyectos, Inteligencia de Negocios, Consultoría, Evaluativa, Factibilidad.

## ÍNDICE GENERAL

<b>TABLA DE CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
RESUMEN	V
ÍNDICE GENERAL	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
INDICE DE GRÁFICOS	IX
INDICE DE TABLAS	X
INDICE DE TABLAS	XI
LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	3
1. Planteamiento del problema	3
1.1. Interrogantes de la Investigación	7
1.2. Objetivos de la Investigación	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	11
2.1. Antecedentes de la Investigación	11
2.2. Fundamentos Teóricos	14
2.3. Estudio de Factibilidad en Proyectos	19
CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO	44
3.1. Tipo de Investigación	44
3.2. Diseño de Investigación	44
3.3. Operacionalización de Objetivos	45
3.4. Recolección y Procesamiento de Datos en la Investigación	46
3.5. Procedimiento por Objetivo	47
3.7. Estructura desagregada de trabajo (EDT)	49
CAPITULO IV. VENTANA DE MERCADO	50
4.1. Plaza	51
4.2. Productos y Servicios	51
4.2. Precio	53

4.3.	Cuota de Mercado	54
4.4.	Aliados Estratégicos	54
4.5.	Consumidores Actuales o potenciales	56
4.6.	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	56
CAPÍTULO V. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD		61
5.1.	Estudio Legal	61
5.2.	Estudio de Mercado	73
5.3.	Estudio Técnico.	94
5.4.	Estudio Financiero	105
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES		120
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		122

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figuras</b>	<b>Pág.</b>
1: Fases del Proceso de Consultoría	18
2: Modelo de las cinco fuerzas de Porter	25
3: Cadena de Valor Elemental	28
4: Matriz Boston Consulting Group (BCG)	29
5: Estructura del Análisis Económico	34
6: Flujograma del Análisis	42
7: EDT del Proyecto	49
8: Análisis de la ventana de mercado con las 5 fuerzas de Porter	60
9: Pirámide de Kelsen	61
10: Cadena de Valor	84
11: Organigrama Organizacional	99
EDT (Estructura desagregada de trabajo)	100

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráficos</b>	<b>Pág.</b>
1: Composición actual de Empresas en Venezuela	4
2: Cuota del mercado global de los grandes fabricantes de aplicaciones en inteligencia de negocio	51
3: Matriz (BCG) Situación actual de los proveedores de BI en el mercado	88
4: Búsqueda del cliente de nuestros productos y servicios	98
5: Asignación de oportunidad de negocio por parte de la casa matriz	98
6: Captación de clientes por parte de Ventas	99
7: Solicitud de requerimiento por parte de un cliente tradicional	99
8: Nueva implantación de nuestros productos	99
9: Actualización de nuestros productos en clientes tradicionales	99

## INDICE DE TABLAS

<b>Tablas</b>	<b>Pág.</b>
1: Reformas y nuevas leyes impulsadas por el ejecutivo nacional	7
2: Perfil de Oportunidades y Amenazas	26
3: Matriz (FODA)	27
4: Operacionalización de Objetivos	45
5: Cronograma de Actividades del Proyecto	50
6: Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM	67
7: Matriz FODA Consultora en Inteligencia de Negocios	81
8: Estrategia FO-FA Consultora en Inteligencia de Negocios	82
9: Estrategia DO-DA Consultora en Inteligencia de Negocios	83
10: Perspectivas de Clientes	86
11: Perspectivas de Procesos Internos	86
12: Perspectivas Financieras	87
13: Perspectivas de Capacidades	87
14: Crecimiento del Mercado Casas de Software	88
15: Distribución Espacial	95
16: Selección de Mobiliario	95
17: Selección de la tecnología	96
18: Cronograma de Ejecución del Proyecto	101
19: Descripción de Cargos y Responsabilidades	103
20: Capacidad Instalada y Utilizada	104
21: Acumulado de inflación de los últimos 10 años	106
22: Asesorías y costos de Proyecto	106
23: Proyección de Nomina Anual	107
24: Elementos de Infraestructura	108
25: Inversión Total, Activo Fijo, Activo Diferido y Capital de Trabajo inicial	109
26: Inversión en Activos Diferidos	109
27: Cronograma de Inversiones	110

## INDICE DE TABLAS

<b>Tablas</b>	<b>Pág.</b>
28: Depreciación de Activos Tangibles	111
29: Amortización de Bienes Diferidos	111
30: Capital de Trabajo Calculado para el primer año	112
31: Gastos operativos del primer año	112
32: Costo de Capital	113
33: Flujo de Fondos	114
34: Financiamiento del Proyecto	115
35 Análisis de Sensibilidad Fase 1	117
32 Análisis de Sensibilidad Fase 2	118
33: Análisis de Sensibilidad Fase 3	118

## **LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS**

CRM: Manejo de relación con Clientes

EDT: Estructura Desagregada de Trabajo

ERP: Planeación de Recursos Empresariales

PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas

ONG: Organizaciones No Gubernamentales

UEN: Unidad Estratégica de Negocios

BI: Business intelligence

## INTRODUCCIÓN

La inteligencia de negocios surge en los años 80 como una nueva metodología para el análisis de la información por parte de los ejecutivos de las organizaciones esta se centra en lograr un mayor entendimiento del mercado actual y los emergentes con el fin de poder posicionar de forma permanente sus productos y servicios, partiendo de la premisa de que el conocimiento bien administrado es el piso sobre el cual se cimienta una buena estrategia de negocios comercial, financiera y operativa.

Partiendo de lo antes expresado podríamos definir la Inteligencia de Negocios como el proceso de analizar los bienes o datos acumulados en la empresa y extraer una cierta inteligencia o conocimiento de ellos. Dentro de la categoría de bienes se incluyen las bases de datos de clientes, información de la cadena de suministro, ventas personales y cualquier actividad de mercadeo o fuente de información relevante para la organización.

Las empresas venezolanas han tenido un importante crecimiento económico en los últimos años, especialmente en las áreas de banca, seguro y telecomunicaciones, lo cual trae consigo una mayor cartera de clientes y su posible expansión en nuevos mercados emergentes como el de china e india, esto traerá como consecuencia un mayor análisis de los mercados y lo clientes a través de la adecuada selección de datos e indicadores que los ayudaran a generar las oportunidades de negocio adecuadas a nivel mundial.

Este estudio tiene como objetivo analizar el mercado venezolano y estudiar los distintos proveedores que actualmente ofrecen aplicaciones de gestión en inteligencia de negocios a los departamentos de mercadeo, finanzas, ventas y operaciones, en la misma línea se buscara establecer las posibles alianzas comerciales necesarias para ofrecer aplicaciones y consultoría a nuestros clientes potenciales y a su vez estudiar la factibilidad, técnica y financiera de crear una consultora en inteligencia de negocios en un mercado tan cambiante y heterogéneo como el venezolano. Así mismo la

investigación se dividirá en 5 capítulos, a continuación se detalla la composición de cada uno de ellos:

- ✓ Capítulo I. Propuesta de Investigación: En este capítulo se realizara el planteamiento del problema, las interrogantes de la investigación, el objetivo tanto general como los específicos, la justificación de la investigación y sus limitaciones.
- ✓ Capítulo II. Marco Teórico: Se plantearan los antecedentes de la investigación y las bases teóricas. Lo cual constituye el cimiento conceptual de la investigación, y su recopilación se hará a través de una exhaustiva revisión documental de autores expertos en el área de estudio.
- ✓ Capítulo III. Marco Metodológico: Es donde se definirá el tipo de investigación y su diseño, las técnicas de recopilado de información y procesamiento, el análisis de los datos, además de las fases de la investigación, operacionalización de la variables y los elementos éticos que deben ser considerados para la realización del estudio.
- ✓ Capítulo IV. Ventana de Mercado: En el capítulo se indagará sobre la situación actual del mercado y como el estudio de factibilidad que será desarrollado viene a satisfacer una necesidad a través de la oferta de servicios de consultoría.
- ✓ Capítulo V. Estudio de Factibilidad: Se realizara un estudio legal, técnico, financiero y de mercado con el objetivo de evaluar el marco legal donde se creara el emprendimiento, definir los clientes potenciales así como medir la rentabilidad del mismo.
- ✓ Capítulo VI. Conclusiones: Consistirá en la presentación de las conclusiones generales de la tesis de grado.

Como último se presentarán las referencias bibliográficas revisadas en el Trabajo Especial de Grado.

# CAPÍTULO I. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

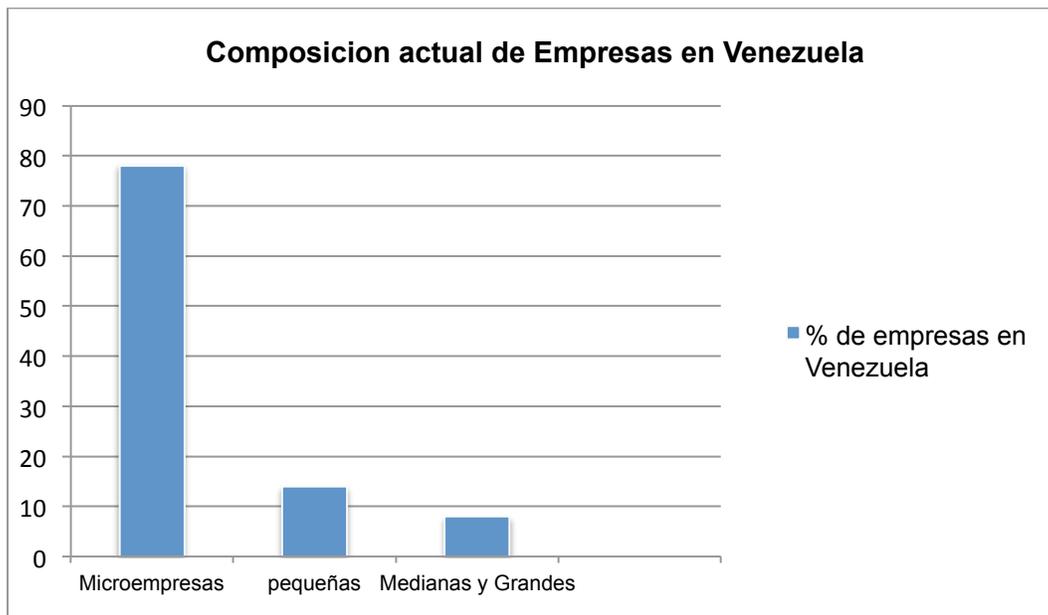
## 1. Planteamiento del problema

Actualmente con el fenómeno de la globalización, los países se encuentran unidos por algo más que medios de transporte, la nueva realidad mundial se entrelaza a través de los medios de información, internet y las redes sociales, lo cual lleva a cambiar la forma de ver el mercado global y permite a las empresas llegar a posicionar sus productos en lugares que antes se consideraban inaccesibles, por causas de geografía, idioma o política, el nuevo entramado social que se ha creado por el crecimiento de las telecomunicaciones ha llevado a las empresas a entender mejor a los clientes y a realizar un análisis más detallado en la toma de decisiones y a su vez, a la constante búsqueda de mejor y más información que permita entender tanto a los clientes tanto cautivos, como posibles nuevos clientes y mercados. Esta nueva visión de negocios necesariamente expansiva lleva a los altos ejecutivos de las organizaciones a lograr un mayor consolidado de la información y a su vez a la adquisición de aplicaciones enfocadas en el análisis estadístico de la data que los clientes generan constantemente, no solo el hecho de acumular y consolidar la data es importante, sino también para la nueva visión de negocio es necesario entender la data, clasificarla, visualizarla y analizarla multidimensionalmente con el fin de lograr entender el mercado y como el mismo reacciona a los servicios y productos que son accedidos por los clientes.

La inteligencia de negocios surge precisamente para poder entender el mercado, los clientes, las finanzas y la planificación que debe seguir la empresa para mantener siempre el mismo crecimiento y rentabilidad

Según Mora (2002) en Venezuela, de acuerdo con la Oficina Central de Estadística e Informática (OCEI), una microempresa tiene menos de cinco trabajadores, una pequeña tiene entre 5 y 20, una mediana entre 21 y 100 trabajadores y una grande tiene más de 100. El número de empleados de una empresa no refleja su capacidad

de producción o el valor que agrega a sus productos y servicios. Dos microempresas podrían ser iguales en número de empleados pero son muy diferentes si una produce software y la otra alimentos. Por eso algunos países utilizan medidas de tamaños empresariales distintas al número de empleados. Es muy difícil saber cuántas empresas existen Venezuela, en especial porque muchas microempresas forman parte de la economía informal y no pasan de ser organizaciones de maletín. La cantidad de personas en la economía informal (Cuatro millones, la mitad de la población activa) dificulta aún más el registro. Una manera indirecta de saber cuántas existen se basa en las cotizaciones del Seguro Social. Por ejemplo en 1997 como se muestra en el Grafico N1, había alrededor de 211.000 empresas, 78% de las cuales eran microempresas, 14% pequeñas y el resto medianas o grandes. Una pequeña empresa industrial típica tiene menos de 10 obreros e igual cantidad de empleados, y es administrada por dos o tres propietarios, la mayoría con educación secundaria o superior. No emplea familiares no remunerados. La mitad tiene uno o dos gerentes, en la otra mitad, el propietario es el único gerente 60% tiene más de diez años de funcionamiento. 17% entre seis y diez años, y otro 17% menos de seis.



**Grafico No 1, Composición actual de Empresas en Venezuela**

**Fuente: Mora (2002)**

Partiendo de lo antes expuesto, las pequeñas y mediana empresas (PYMES) venezolanas poseen desventajas comparativas en el mercado ya que en lo que se refiere al manejo de la información, procesamiento y análisis de los datos, los competidores mundiales utilizan nuevas tecnologías las cuales les permiten tener una visión del mercado venezolano en tiempo real y mantener una estrategia definida con objetivos y metas claras en el tiempo.

Otro elemento importante que refleja la situación actual de las PYMES Venezolanas, es la tendencia a no desarrollar acciones que prevean los cambios y exigencias del mercado, más bien basan sus operaciones lograr objetivos a corto plazo y se da mucho el fenómeno de la improvisación como la herramienta para afrontar los problemas. La razón del fracaso de muchas empresas en Venezuela en el actual escenario, es el no contar con una planificación estratégica que les permita enfrentar los grandes retos y amenazas del entorno en donde se desenvuelven.

Del mismo modo, es importante señalar que no cuentan con una cultura de calidad total, aunada a la poca integración de los departamentos de ventas con los de producción a fin de desarrollar el producto o servicio que el consumidor demande y que satisfaga sus necesidades.

Así mismo, el efecto de la globalización plantea una mejora en los procesos de calidad, productividad y competitividad así como una mejor planificación estratégica, para lo cual las PYMES deben plantearse una forma más completa e integral de ver al negocio en donde se desenvuelven. En el mismo orden de ideas, las PYMES en Venezuela no tienen en la mayoría de los casos una eficiente planificación financiera o fiscal y sus sistemas administrativos son obsoletos y deficientes.

Se puede decir que las PYMES venezolanas que no apliquen esta nueva rama de entendimiento del mercado en los próximos años estarán en desventaja con los nuevos competidores que constantemente surgen a nivel internacional, los cuales debido al

fenómeno de la globalización tratan de posicionar sus productos y servicios en nuevos y prometedores mercados como el venezolano.

No adaptar a las empresas venezolanas a esta nueva realidad sería un error, el cual repercutiría en su productividad y cuota del mercado venezolano que ha sido obtenida a lo largo de los años, a si mismo las nuevas organizaciones y emprendimientos que van surgiendo con el tiempo deben incorporar esta estrategia de negocios para lograr un crecimiento sostenido que les permita ser competitivas en base a una estrategia definida para y con sus clientes, tanto los cautivos como los potenciales.

La inteligencia de negocios surge como una manera de poder mejorar la toma de decisiones tanto desde el punto de vista de entender mejor a los clientes, así como comprender de mejor manera a la organización en la cual es aplicada a través de un mejor entendimiento de los datos que generan, un ejemplo de ello sería poder mejorar los procesos operativos, en el modelo empresarial siempre se considera la operación como el principal problema a la hora de generar y mantener la rentabilidad ya que los la operación genera costos y pasivos laborales a la organización, aplicar la inteligencia de negocio ayudaría a mejorar estos procesos y lograr una mayor rentabilidad que le permita competir con las empresas tanto nacionales como internacionales.

Así mismo el gobierno nacional en base a nuevos ordenamientos jurídicos constantemente reduce la rentabilidad de las empresas venezolanas. Como ejemplo de ellos podemos nombrar el Decreto No 8.331 Con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos, en el cual se regula los márgenes de ganancia de las empresas en proporción a su estructura de costos.

En el mismo orden de ideas a las empresas venezolanas se les exige incorporar nuevas mejoras sociales hacia los empleados, en la Tabla No 1 se muestra como en los últimos 4 años estas reivindicaciones han afectado su nivel de ingresos.

**Tabla No 1, Reformas y nuevas leyes impulsadas por el ejecutivo nacional**

**Fuente: Investigación por medio propios**

<b>Año</b>	<b>Reforma</b>	<b>Impacto en ingresos de las empresas</b>
2008	*Reforma a la Ley del Sistema de Seguridad Social	*Eliminación del tope de 10 salarios mínimos para el pago del seguro social
		*Calculo de aporte patronal al seguro social sobre el salario integral y no sobre el normal
2010	*Reforma de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación	*0,5% de los ingresos brutos que se generen deben ser destinados a proyectos que signifiquen mejoras productivas y destinados a un fondo del estado
2011	*Reforma de la Ley Ticket Alimentación	* incremento de la cobertura de cesta ticket al personal obrero
	* Ley de Costos y precios Justos	* Actualmente en discusión en la asamblea nacional regula las ganancias que pueden percibir las empresas
	*Ley del Deporte	*Actualmente en discusión en la asamblea nacional, indica que las empresas deberán aportar el 1% de las ganancias al estado

Si bien es cierto que las PYMES tienden a reaccionar a las políticas gubernamentales en vez de enfocar su trabajo en planificar estrategias que le permitan afrontar la carga fiscal que estas políticas generan, se hace necesaria la aplicación de esta metodología y aplicaciones de gestión para mantener en este escenario un crecimiento e ingresos sostenidos en el tiempo.

### **1.1. Interrogantes de la Investigación**

Partiendo del análisis anterior se puede concluir que es necesario evaluar la oportunidad de negocios que se presenta en el mercado venezolano, el cual por su posicionamiento internacional es sin lugar a dudas uno de los más importantes de

Latinoamérica. A partir de este planteamiento se desglosan las siguientes interrogantes que se formulan a continuación.

### **1.1.1. Sistematización de la investigación**

¿Es factible emprender una consultora en inteligencia de negocios que ofrezca sus servicios a las PYMES y grandes empresas en Venezuela?

### **1.1.2. Formulación de la investigación**

¿Qué ámbitos legales deben ser evaluados para emprender una consultora en Venezuela?

¿Cuáles son las empresas a donde deben ser ofrecidos nuestros servicios de consultoría y que productos deben ser ofertados?

¿Qué requerimientos técnicos son necesarios para crear una consultora en inteligencia de negocios en Venezuela?

¿Cuál es la rentabilidad económica y financiera de la unidad de negocios que será creada?

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1. Objetivo General**

Evaluar la factibilidad de emprender una consultora en inteligencia de negocios que ofrezca sus servicios a las pequeñas, medianas y grandes empresas en Venezuela.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Analizar el ámbito legal necesario para crear una consultora en Venezuela.
- ✓ Evaluar a través de un estudio de mercado las empresas a donde se dirigirán los servicios de consultoría y los productos que serán ofertados.
- ✓ Elaborar un estudio técnico para definir los costos operativos.
- ✓ Evaluar la rentabilidad financiera y económica de la unidad de negocios que será creada.

### **1.3. Justificación de la Investigación**

El mercado venezolano se ha caracterizado los últimos años por ser considerado inestable y las empresas que operan en el mismo han visto como con el cambio constante de las reglas de juego su rentabilidad se ha reducido, aunque el gobierno es el principal responsable de esta problemática también es cierto que las organizaciones deben aplicar nuevas metodologías e innovar para sobrevivir a esta problemática. Aplicar inteligencia de negocios en las PYMES en Venezuela es la mejor herramienta para poder generar una planificación estratégica acorde con los intereses de la organización y más importante, acorde con las nuevas reivindicaciones sociales que el gobierno venezolano trata de imponer a las empresas. Afrontar las crisis con improvisación es un error que conlleva irremediablemente a la quiebra, la planificación estratégica, financiera, económica, operativa y fiscal es fundamental para lograr los objetivos y metas planteadas por las organizaciones a nivel nacional.

Debido a esta necesidad creciente, se abren oportunidades de negocios para las empresas consultoras en esta rama de negocios a través de las alianzas comerciales que pueden ser establecidas con empresas de tecnología internacional basadas en la mutua cooperación e intereses comunes.

En el caso de la consultora que se desea crear, se busca definir el actual posicionamiento de las empresas de tecnología que ofrecen aplicaciones en inteligencia de negocios y la cuota del mercado que las mismas poseen actualmente en las pequeñas, medianas y grandes empresas y a través de un estudio legal, técnico y financiero evaluar la factibilidad del emprendimiento, así como la estrategia que sería aplicada para que la oportunidad de negocio resulte exitosa para los socios que deseen invertir en el proyecto.

#### **1.4. Limitaciones de la Investigación**

El estudio de factibilidad será realizado en la gran Caracas específicamente en los municipios Chacao, Sucre, Baruta y Libertador por ser una de las zonas del país que posee el mayor número de empresas con operaciones administrativas y de gestión.

La investigación estará enfocada en las empresas de servicios, banca, seguro, tecnología, distribución de productos, grandes franquicias nacionales y empresas del sector energético. A sí mismo, la investigación será realizada en un periodo de 4 meses a partir del 12 de Octubre de 2010 hasta el 15 de febrero de 2011.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

(Huerta, 2010) “Inteligencia de negocios en la banca nacional”, el propósito de la investigación, fue analizar la Inteligencia de Negocios en la Banca Nacional, con el fin de facilitar el proceso de toma de decisiones. Esta investigación arrojó que las etapas de análisis, reflexión, acción y medición que comprenden el ciclo de la Inteligencia de Negocios, facilitan el control de las actividades realizadas, sin embargo no existe un correcto análisis de la situación, lo cual interfiere con la adecuada toma de decisiones en función de la información sensible del negocio, concluyendo que mediante el uso de la tecnología es posible dar respuesta a interrogantes de negocio que resultan decisivas para el éxito de las instituciones que conforman el Sistema Bancario Nacional.

(Herrera, 2011) “Inteligencia de negocio y gerencia estratégica en el sector distribuidor de medicamentos”, el objetivo de la investigación fue determinar la relación existente entre la Inteligencia de Negocio y la Gerencia Estratégica en el sector distribuidor de medicamentos, con el fin de facilitar y agilizar el proceso de toma de decisiones, convertir los datos en información y usar una estrategia inteligente para la gestión empresarial, alineado al plan estratégico. En la investigación se concluyó que mientras más se aplique la Inteligencia de Negocios mayor será la efectividad en la Gerencia Estratégica al tomar mejores decisiones de manera rápida y efectiva.

(Ramírez, 2008) “Inteligencia de negocios y toma de decisiones de los gerentes de la Banca Universal en Venezuela”, la investigación se orientó a analizar la relación entre la inteligencia de negocios y la toma de decisiones de los gerentes en la banca universal en Venezuela y en la misma se concluyó que en los gerentes de alto existe una mayor aplicabilidad de la inteligencia de negocios en la toma de decisiones que se realizan la banca universal.

(Morales, 2009) “Inteligencia del negocio en la industria Petrolera Venezolana”, El propósito de la investigación fue definir si la inteligencia de negocios es un método eficaz para gestionar la información que genera la organización, que esencialmente significa colocar la información relevante en las manos de las personas que toman las decisiones en todos los niveles de la organización a su vez la clave del éxito es contar con el apoyo de la alta gerencia y tener una estrategia de implementación con la participación continua de la comunidad del negocio dado que se debe definir un modelo de negocio acorde con el objetivo de la organización.

(Rangel, 2005) “Inteligencia de negocios (b.i.) y su aplicabilidad en la empresa nacional”, la investigación tuvo como objetivo principal, determinar la aplicabilidad de la inteligencia de negocios en empresas nacionales del sector privado, empleando como metodología las entrevistas y el análisis a profundidad que muestra las tendencias y el uso que las mismas efectuaron en procura de desarrollar ventajas competitivas, mediante las efectivas y certeras tomas de decisiones. Como resultado del estudio efectuado se obtuvo un esquema a seguir, basado en las experiencias de las empresas privadas nacionales analizadas para la implantación de una solución de inteligencia de negocios a su vez se logro ofrecer al lector un panorama amplio de cómo se encuentran laborando actualmente dichas empresas al asumir una nueva y avanzada base tecnológica en inteligencia de negocios.

(Solorzano, 2009) “Propuesta de Modelo de una Oficina de Gerencia de Proyectos en una organización consultora de software; Caso CONSEIN” en el caso de investigación plantea que las empresas están actualmente inmersas en una era de grandes retos. Conceptos como “La sociedad del conocimiento” o “La nueva economía del conocimiento”, surgen para causar grandes cambios en la gestión de las empresas por lo cual la creación de una oficina de proyectos la cual estará centrada en la cultura de gestión e implementación de servicios hacia los clientes presenta un reto y la misma será creada con el objetivo de satisfacer las necesidades del mercado de proyectos en el área de software.

(Yañez, 2002) publicó un artículo “Inteligencia en los negocios igual a negocios inteligentes”, En el se plantea cómo las organizaciones han invertido dinero en los últimos años en tecnologías de la información y mejores infraestructuras pero con el tiempo se ha descubierto que no solo se trata de mejorar los procesos que se ejecutan diariamente, sino como esta tecnología ayuda a integrar nuestra información y mejorar los procesos corporativos que son ejecutados diariamente y a su vez lograr que los interesados tengan acceso a los datos que se generan de forma precisa e interactiva. El articulista propone como los usuarios deberían poder acceder a la información de forma eficiente y a su vez poder medir de forma eficiente como la misma afecta a la organización o a los clientes potenciales, lo cual genera un antecedente interesante a una necesidad creciente del mercado actual en las empresas.

(Tena y Comai, 2001) Publicaron el artículo “Los propósitos de la inteligencia en la empresa: competitiva, cooperativa, neutral e individual”, En este artículo se describe los diferentes propósitos que puede tener la inteligencia competitiva en la empresa. Se identifican tres tipos de inteligencia que surgen de las necesidades empresariales, a las que se suma otra que emana de los intereses de los miembros de la organización. El artículo propone que existe una correlación entre el ciclo de vida en el que esta empresa o unidad de negocios, la intensidad del esfuerzo de inteligencia y su distribución entre los tres tipos básicos propuestos. Entre las palabras claves que tienen relación directa con la investigación que necesitamos desarrollar están, inteligencia competitiva, vigilancia tecnológica, cooperación y competencia.

(Goldfryd, 2007) Publica el artículo “De negocios inteligentes a la inteligencia del negocio” en el artículo habla de que la estrategia y las campañas de marketing son muchas veces disparos a ciegas porque los datos de los clientes no se pueden convertir en conocimiento sobre el que actuar. Indica que para implementar una estrategia inteligente es importante que estos datos, procedentes de distintas fuentes de información, se integren fácilmente y presenten una visión global. En este sentido, la inteligencia de negocios permite a las compañías un conocimiento profundo de sus clientes, para desarrollar estrategias eficaces para retenerlos, realizar una venta

cruzada y utilizar los canales de marketing disponibles. Las compañías tienen dos desafíos: determinar qué clientes contribuyen de una manera más directa a la cuenta de resultados e identificar y retener a los más valiosos. Las palabras claves que serán usadas en la investigación son inteligencia, negocios y estrategia.

(Popovic, et al. (2009) Publicaron el artículo “El impacto de la madurez del sistema de inteligencia empresarial sobre la calidad de la información” donde proponen y prueban un modelo para la relación entre los sistemas de inteligencia de negocio y calidad de la información y se concluyo que la mayoría de los problemas de calidad de información en las actividades de conocimiento intensivo se refieren a la calidad del contenido, es razonable esperar que la aplicación de sistemas de inteligencia empresarial aborde adecuadamente estos problemas. Sin embargo, los efectos de la aplicación de tales sistemas parecen estar más centrado en los resultados que en la calidad de los mismos, este artículo plantea que no solo es necesario la aplicabilidad de la inteligencia de negocios sino también su eficiencia en el manejo de los datos estadísticos con los que se alimentan las bases de datos.

Los trabajos mencionados anteriormente fueron utilizados como antecedentes para la realización del Trabajo Especial de Grado presentado en la presente investigación debido a las semejanzas en la temática y áreas como el planteamiento del problema marco metodológico de la investigación llevada a cabo.

## **2.2. Fundamentos Teóricos**

### **2.2.1. ¿Qué es un Proyecto?**

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Temporal no

necesariamente significa de corta duración. En general, esta cualidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero (Guía del Pmbook, 2008, p. 5).

A su vez (Baca, 2010, p.2) lo define como “la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana”.

Partiendo de estos conceptos se puede decir que un proyecto tiene como finalidad primordial satisfacer una necesidad, Logrando el menor riesgo posible en su ejecución y permitiendo el mejor uso de los recursos asignados para la ejecución del mismo.

### **2.2.2. ¿Qué es un Proyecto de Inversión?**

Es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad (Baca, 2010, p.2).

El objetivo principal de un proyecto de inversión es generar rentabilidad económica y social de tal manera que a través de él se logre satisfacer una necesidad humana de forma eficiente, rentable y segura.

### **2.2.3. ¿Qué es la inteligencia de Negocios?**

La inteligencia de negocios, (Millan, 2001) se puede definir como el proceso de analizar los bienes o datos acumulados en la empresa y extraer una cierta inteligencia o conocimiento de ellos. Dentro de la categoría de bienes se incluyen las bases de datos de los clientes, información de la cadena de suministros, ventas personales y cualquier actividad de mercadeo y fuente de información relevante para la empresa. Inteligencia de negocios viene a ser un esfuerzo por captar y analizar los datos de un negocio para comprender los mercados, clientes o proveedores con mayor claridad con la finalidad de mejorar los procesos del negocio y competir con más efectividad.

Inteligencia de negocios apoya a los tomadores de decisiones con la información correcta, en el momento y lugar correcto, lo que les permite tomar mejores decisiones de negocios. La información adecuada en el lugar y momento adecuado incrementa la efectividad en cualquier empresa (Millan, 2001)

La inteligencia de negocios como concepto y metodología ha demostrado ser exitosa en otros países ya que da a las empresas una ventaja comparativa con sus competidores al poder mejorar constantemente a través del conocimiento los procesos en las siguientes áreas:

- ✓ Operaciones: Involucra el análisis de todos los procesos operativos, productividad de líneas, análisis de la calidad de los servicios ofrecidos, rotación de inventario y áreas críticas en la gestión de la organización.
- ✓ Ventas: En esta rama del negocio es aplicada para tener un conocimiento de la producto y como se comporta en el mercado, cuantas unidades de un producto son necesarias para satisfacer la demanda, cual es su nivel de aceptación entre los clientes y si existe la necesidad de mejorar el producto o discontinuarlo del mercado.
- ✓ Marketing: Esta enfocado en el entendimiento del cliente, como se comporta y cuál es su nivel de aceptación de los productos y servicios que ofrecen las organizaciones, involucra el análisis tanto del mercado actual como del potencial y el seguimiento del comportamiento de nuevos productos y servicios.

#### **2.2.4. Razones para el uso de inteligencia de Negocios en las empresas venezolanas**

- ✓ Las soluciones de inteligencia de negocio contemplan la gestión y la planificación del negocio, lo que permite transformar los datos de una empresa en información estratégica para conseguir el logro de las metas corporativas.

- ✓ Permite modelar los procesos de negocios
- ✓ Permite conversar en el mismo idioma con los clientes. La inteligencia de negocios se amolda a las características de que requiere cada empresa para satisfacer a sus clientes, convirtiendo los datos en conocimientos y el conocimiento en gestión.
- ✓ Considerando que la tendencia apunta a la integración de los datos, la inteligencia de negocios es el futuro si se compara con sistemas operacionales corporativos tales como Planeación de Recursos Empresariales (ERP) y Manejo de relación con Clientes (CRM), debido a que si antes la idea era “acumular datos”, ahora se busca darle un sentido de negocio a toda esa información de forma integrada.

#### **2.2.5. ¿Qué es la consultoría de empresas?**

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios (OIT, 2009, p. 9).

#### **2.2.6. Dimensiones de la consultoría hacia las empresas**

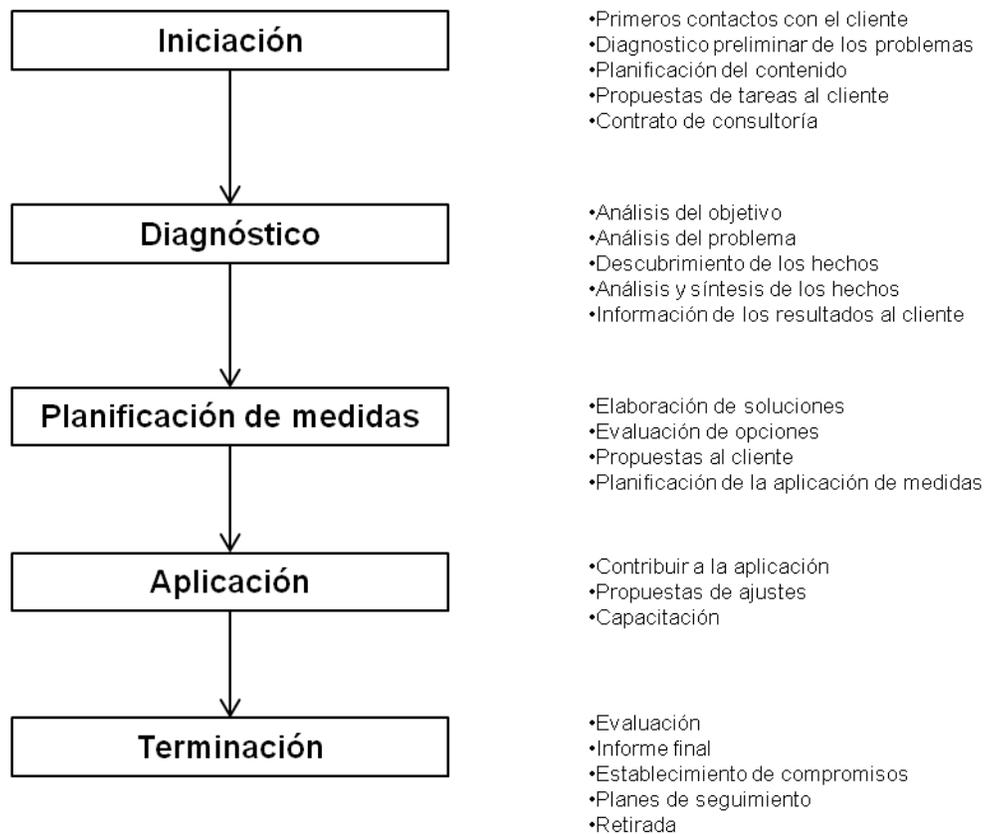
La consultoría que se ofrece actualmente a las organizaciones esta subdividida en dos grandes ramas, la técnica y la humana según la (OIT, 2009, p. 20) pueden definirse de la siguiente forma.

- ✓ La dimensión técnica; Vincula la naturaleza de la gestión o el problema de la empresa que afronta el cliente con la forma de analizar y resolver ese problema.

- ✓ La dimensión humana: Se centra en las relaciones interpersonales en la organización o cliente, las opiniones del personal acerca del problema de que se trate y su interés en mejorar la situación actual, así como la relación entre el consultor y el cliente como personas.

### 2.2.7. Proceso de consultoría dirigido a los clientes

En la figura No 1 se muestra como debe ejecutar el proceso de consultoría a los clientes:



**Figura No 1, Fases del Proceso de Consultoría**

**Fuente: OIT (2009)**

### **2.2.3. Evaluación de proyectos**

La evaluación de proyectos pretende medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas resultantes del estudio de proyecto, y dan origen a operaciones matemáticas que permiten obtener diferentes coeficientes de evaluación. Lo anterior no significa desconocer la posibilidad de que puedan existir criterios disimiles de evaluación para un mismo proyecto. Lo realmente decisivo es poder plantear premisas y supuestos validos que hayan sido sometidos a convalidación a través de distintos mecanismos y técnicas de comprobación. Las premisas y supuestos deben nacer de la realidad misma en la que el proyecto estará inserto y en el que deberá rendir sus beneficios (Sapag, Sapag, 2007, p. 8).

### **2.3. Estudio de Factibilidad en Proyectos**

Las organizaciones se sirven de la premisa de que la rentabilidad es la base sobre la cual se generan los ingresos necesarios para su crecimiento en el tiempo, por eso los proyectos en donde se decide invertir deben ser evaluados y medidos en base a como los mismo aumentaran los ingresos de la organización donde laboran. La función principal de los estudios de factibilidad es medir si lo que será invertido en el proyecto desde el punto de vista financiero, se resarcirá en mayor rentabilidad para la organización que los ejecuta.

En cada proyecto de inversión se presentan características específicas y normalmente únicas, que obligan a definir una estructura organizativa acorde con los requerimientos propios que exija su ejecución (Sapag, Sapag, 2007, p. 226).

A su vez (Sapag, Sapag, 2007, p. 244) expresa que, el ordenamiento jurídico de cada país, fijado por su constitución políticas, sus leyes y reglamentos, decretos y costumbres, entre otros, determina diversas condiciones que se traducen en normas permisivas o prohibitivas que pueden afectar directa o indirectamente el flujo de caja que se elabora para el proyecto que se evalúa.

El estudio de factibilidad estará centrado en tres elementos como lo expresa (Baca, 2010, p.6):

- ✓ Verificar que existe un mercado potencial insatisfecho y que es viable, desde el punto de vista operativo, introducir en ese mercado el producto o objeto de estudio.
- ✓ Demostrar que existe la tecnología para producirlo, una vez que se verifiquen que no existe un impedimento alguno en el abasto de los insumos necesarios para su producción.
- ✓ Demostrar la rentabilidad económica de su realización.

Partiendo de lo antes expuesto se puede decir que un estudio de factibilidad debe estar comprendido por cinco estudios; el estudio organización, legal, de mercado, técnico y finalmente el estudio económico financiero.

### **2.3.1. Estudio Legal**

El estudio de viabilidad de un proyecto de inversión debe asignar especial importancia al análisis y conocimiento del cuerpo normativo que regirá la acción del proyecto, tanto en su etapa de origen como en la de su implementación y posterior operación. Ningún proyecto, por muy rentable que sea, podrá llevarse a cabo si no se encuadra en el mercado legal de referencia en el que se encuentran incorporadas las disposiciones particulares que establecen lo que legalmente está aceptado por la sociedad es decir, lo que manda, prohíbe o permite a su respecto (Sapag, Sapag, 2007, p. 245).

#### **2.3.1.1. Carta Magna**

- ✓ Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

### **2.3.1.2. Leyes Mercantiles**

Consiste en todas las leyes y reglamentos que deben ser consideradas para poder constituir una de forma mercantil una empresa, en el presente estudio se usaran las siguientes leyes:

- ✓ Código de Comercio
- ✓ Ley de Registro Público y del Notariado.

### **2.3.1.3. Leyes Tributarias**

Son todas las leyes y reglamentos que deben ser analizadas para la inscripción correcta de la consultora que se desea crear en los entes gubernamentales y su posterior pago de tributos al estado, entre ellas las más importantes son las siguientes:

- ✓ Código Orgánico Tributario
- ✓ Ley de Impuesto a los Activos Empresariales
- ✓ Ley del Impuesto Sobre La Renta
- ✓ Reglamento de la Ley de Impuesto Sobre La Renta
- ✓ Ley que establece el Impuesto al Valor Agregado
- ✓ Ley de Costos y Precios Justos
- ✓ Ley del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria

### **2.3.1.4. Leyes Financieras**

Compone todas las leyes y reglamentos que regulan el sector financiero local y que afectan la constitución y administración de la consultora una vez se encuentre operativa, en el estudio se analizaran las siguientes:

- ✓ Ley General de Bancos Y Otras Instituciones Financieras

### **2.3.1.5. Leyes Administrativas:**

Es el conjunto de leyes y reglamentos que deberán ser considerados para llevar administrativamente la empresa que será conformada, a continuación se presenta un listado detallado de las mismas:

- ✓ Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista
- ✓ Ley del Seguro Social
- ✓ Ley del trabajo
- ✓ Ley del Sistema Nacional de Ahorro y Préstamo
- ✓ Ley Orgánica Procesal del Trabajo
- ✓ Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo
- ✓ Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat

### **2.3.2. Estudio de Mercado**

Es la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización (Baca, 2010, p.7).

A su vez según (Sapag, Sapag, 2007, p. 64) , el estudio de mercado de un proyecto es uno de los más importantes y complejos de todos los que debe enfrentar el preparador del proyecto; incluso más que estudiar al consumidor para determinar el precio del producto y la cantidad que demandara.

De acuerdo a (Frances, 2006, p. 23), la estrategia la podemos definir en forma amplia o en forma restringida. Para ciertos autores los objetivos son parte de la estrategia, pero para otros esta se refiere solo a los medios. Esta divergencia no es tal en la práctica, puesto que los medios para alcanzar un objetivo constituyen a su vez, objetivos.

Partiendo de lo antes expuesto la realización del estudio de mercado se desarrollara a través de un análisis estratégico y exploratorio buscando a través de fuentes secundarias definir cuales áreas de la economía venezolana son consideradas objetivos para introducir productos y servicios que serán ofrecidos por la consultora.

El análisis estratégico y de mercado será realizado a través de las siguientes herramientas e instrumentos:

#### **2.3.2.1. Misión**

Definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación (Frances, 2006, p. 40).

En base a lo dicho por francés, se puede decir que la misión de una organización es lo que la define y debe reflejar claramente el objetivo y razón de ser de la misma.

#### **2.3.2.2. Visión**

Según (Frances, 2006, p. 46), es la ambición de la empresa o corporación (u organismo a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado).

También se puede definir como el logro importante de la empresa u organización del mediano a largo plazo y es el norte que deben seguir sus miembros para mantenerlos motivados.

#### **2.3.2.3. Análisis Externo:**

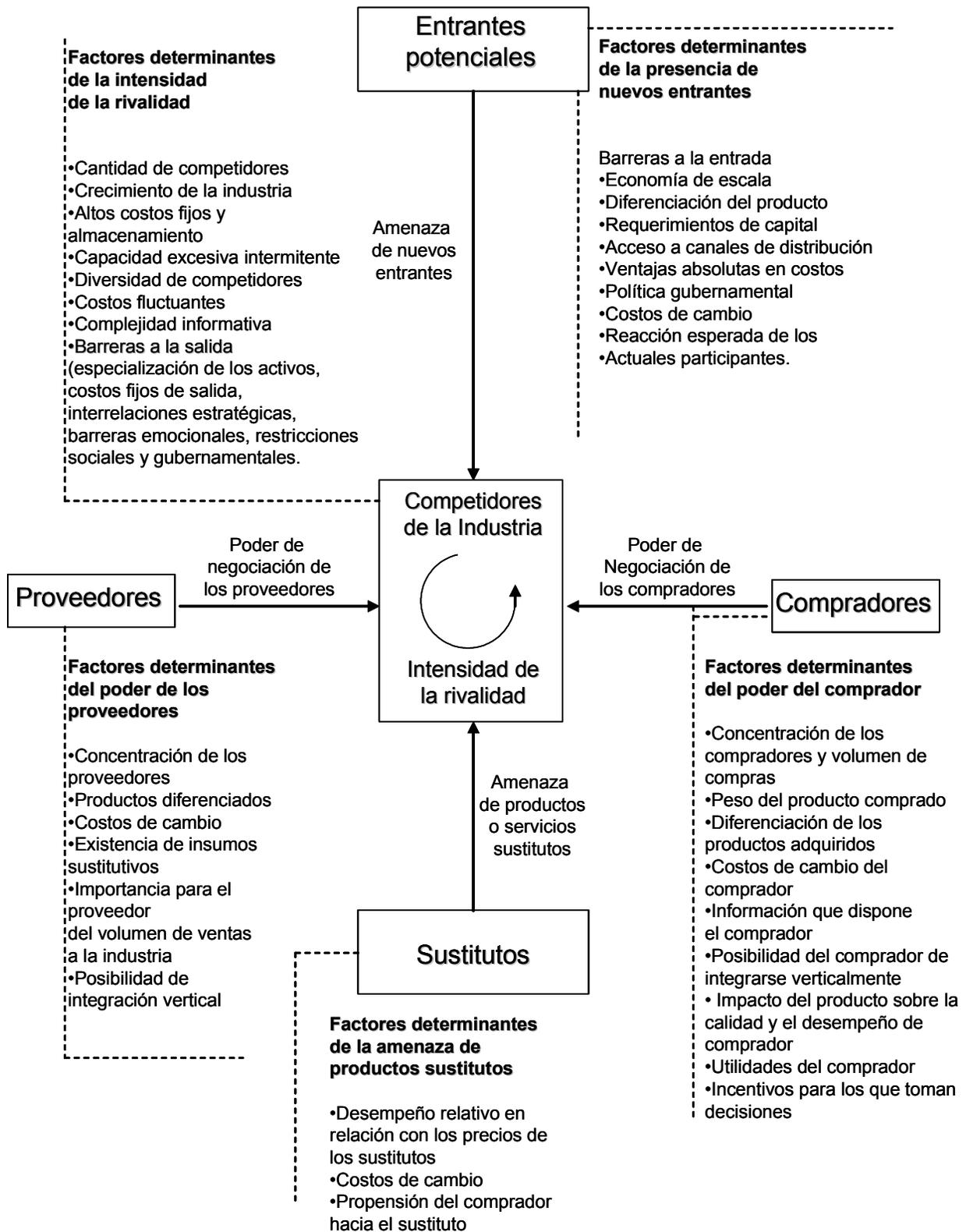
En la formulación de una nueva estrategia para una organización siempre requiere realizar previamente un análisis externo en el cual se evaluara el entorno y las variables que deberán ser consideradas.

El análisis de entorno debe ser delimitado por un espacio geográfico, el cual puede ser global, continental, regional o local. En el análisis externo se evalúan las tendencias del mercado, geografía, situación política, ambiental y en general todos los elementos que pueden afectar el correcto desenvolvimiento de la estrategia que será planificada.

#### **2.3.2.4. Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

Según (Francés 2006 p. 86) El “Modelo de las cinco fuerzas” de Porter (1980) se ha convertido en la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia en un sector o industria, en un determinado país o región. Este se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados por el sector. Según Porter, la competencia por los beneficios en una industria o sector depende de cinco fuerzas: la intensidad de la rivalidad en la industria (o sector), la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos y servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. Los actores con mayor poder relativo frente a los demás logran captar para sí la mayor porción de esos beneficios. Sin embargo, empresas, proveedores y clientes deben cooperar entre sí para mejorar el desempeño del sector en beneficio de todos ellos, a la vez compiten por sacar la mayor tajada, véase figura No 2.

El conocimiento de estas fuerzas y de los factores que las determinan la permitirá a la empresa encontrar una posición en la industria donde competir exitosamente, y establecer las oportunidades y amenazas que se le presentan. De esta forma, la empresa podrá adaptarse mejor al ambiente de su industria y formular una estrategia exitosa.



**Figura No 2, Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

**Fuente: (Francés, 2006, p 87)**

### 2.3.2.5. Perfil de oportunidades y amenazas POAM.

Es una metodología que ayuda a identificar y evaluar las posibles amenazas y oportunidades potenciales de un proyecto, emprendimiento u organización. Para la creación de la matriz es necesario seguir los siguientes pasos:

- ✓ Obtener información sobre el objeto de análisis
- ✓ Identificar las oportunidades y amenazas a través de un análisis del entorno.
- ✓ Organizar las oportunidades y amenazas en: Factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, geográficos y competitivos.
- ✓ Clasificar las oportunidades y amenazas en la escala: Alta, media y baja.
- ✓ Evaluar el impacto de la oportunidad y amenaza y su impacto real en el éxito del proyecto, emprendimiento o negocio.

A continuación se muestra en la tabla No 2 un ejemplo de Matriz POAM:

**Tabla No 2, Perfil de Oportunidades y Amenazas**

**Fuente: Serna (2007 p. 150)**

Clasificación	Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
		AMENAZAS			OPORTUNIDADES					
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
	Tecnológicos									
	Económicos									
	Políticos									
	Geográficos									
	Sociales									

### 2.3.2.6. Análisis Interno

El análisis interno del negocio nos permitirá determinar las fortalezas y debilidades de la empresa respecto de sus competidores y, a partir de ellas, evaluar su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. (Francés, 2006 p. 143).

### 2.3.2.7. Matriz de fortalezas oportunidades debilidades y amenazas (FODA)

Es una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico, Permite resumir los resultados del análisis externo interno, y sirve de base para la formulación de la estrategia (Francés, 2006, p. 180). Entre los elementos que mide la matriz tenemos los siguientes:

- ✓ Oportunidades y Amenazas: Son factores externos que afectan favorablemente o adversamente a la empresa o industria en la que se aplica el instrumento.
- ✓ Fortalezas y debilidades: Las fortalezas son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

En la tabla No 3, se muestra la matriz FODA y como se establecen las estrategias:

**Tabla No 3, Matriz (FODA)**

**Fuente: Serna (2007)**

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias ofensivas	Estrategias reactivas
Debilidades	Estrategias adaptativas	Estrategias defensivas

### 2.3.2.8. Cadena de Valor

De acuerdo a (Francés, 2006, p. 145) la cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permitirá representar de manera sistemática las actividades de cualquier Unidad Estratégica de Negocios (UEN), ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen, ver figura No 3.



**Figura No 3, Cadena de Valor Elemental**

**Fuente: Francés, (2006, p. 145)**

### **2.3.2.9. Matriz de Mando integral (BSC)**

Es un modelo creado por Kaplan y Norton (1992), el cual transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes:

- ✓ Perspectivas de Accionistas: Son todos los actores que poseen el poder final de decisión en una organización, como lo son accionistas, inversionistas, sponsor's, socios, etc.
- ✓ Perspectivas de Clientes: Esta conformado por a los que van dirigidos los productos y servicios que son ofrecidos, así como los interesados directos e indirectos, entre ellos clientes, vecinos, comunidades, asociaciones, Organizaciones No Gubernamentales (ONG). En esta perspectiva se procederán a identificar segmentos de clientes y mercado donde la empresa desea posicionarse, los indicadores que son seleccionados para establecer la medición son; nivel de satisfacción, fidelidad del cliente, Incremento de clientes, cuota del mercado, rentabilidad de los clientes.
- ✓ Perspectivas de Procesos Internos: Esta comprendida por las actividades propias de la organización y de otras organizaciones que colaboran con ella, como socios, outsourcing y proveedores.
- ✓ Perspectiva de capacidades: Está conformada por el capital humano, los sistemas y los procesos de la empresa, así como estos se comportan y crecen en tiempo.

### 2.3.2.10. Matriz de Crecimiento del Mercado y Participación del Negocio (BCG)

Esta matriz fue la primera en ser desarrollada, habiendo sido propuesta por la empresa consultora Boston Consulting Group (BCG). Las coordenadas horizontales de la matriz representan la participación de mercado de las UEN y su punto medio separa a las líderes de las seguidoras. Las coordenadas verticales representan la tasa de crecimiento del mercado de las UEN y su punto medio representa la tasa de crecimiento promedio de los mercados a considerar. Las UEN son representadas por círculos cuyo centro se ubica de acuerdo con el crecimiento de su mercado y la participación en este. El tamaño del círculo indica el volumen de ventas de la UEN. Las unidades de negocios son denominadas interrogantes, estrellas, vacas o perros, según el cuadrante de la matriz donde se encuentren ubicadas, ver figura No 4.



**Figura No 4, Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

**Fuente: Frances (2006, p. 218)**

### 2.3.2.11. Fuentes Secundarias de información

Se refiere a todas las fuentes de información que pueden ser consideradas como un análisis de una fuente primaria. En el caso de este estudio se utilizarán, antecedentes,

investigaciones de mercado ya existentes para establecer los mercados potenciales que serán abordados por la consultora.

#### **2.3.2.12. Entrevistas a los stakeholders (Interesados)**

Es una de las técnicas más usadas para identificar y atacar los requerimientos y necesidades de los posibles clientes con respecto a las aplicaciones y herramientas que serán ofertadas por la empresa, a su vez, ayuda a establecer un contacto directo con las áreas del mercado que serán atacadas y permite medir el nivel de satisfacción que el entrevistado posee con los posibles competidores.

#### **2.3.2.13. Conclusiones del estudio de mercado**

Después de haber analizado todas las bases y partes que comprende el estudio de mercado, debe emitirse una conclusión. Esta debe referirse a los aspectos positivos y negativos encontrados a lo largo de la investigación. Riesgos, trabas, condiciones favorables y toda información que se considere importante debe aparecer en las recomendaciones finales (Baca, 2010, p. 53).

#### **2.3.3. Estudio Técnico**

El estudio de ingeniería del proyecto debe llegar a determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado. Para ello deberán analizarse las distintas alternativas y condiciones en que se pueden combinar los factores productivos, identificando, a través de la cuantificación y proyección en el tiempo los montos de inversiones de capital, los costos y los ingresos de operación asociados con cada una de las alternativas de producción (Sapag, Sapag, 2007, p. 145). Los aspectos que involucran el estudio técnico son los siguientes:

- ✓ Localización de la planta.

- ✓ Infraestructura de servicios.
- ✓ Tecnología utilizada.
- ✓ Proceso de producción.
- ✓ Cronograma de la inversión.
- ✓ Volumen de ocupación.

### **2.3.3.1. Localización**

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

La ubicación de una planta es una decisión muy importante pues involucra una serie de aspectos directamente relacionados con los costos de inversión y de operación.

Entre otros factores que deberán tomarse en cuenta para la ubicación esta la cercanía a los proveedores de materias primas, el acceso a mano de obra suficiente y calificada, la distancia a los mercados, y la existencia de vías de comunicación y de infraestructuras de servicios que permitan llevar el producto con facilidad hacia el mercado.

### **2.3.3.2. Infraestructura de servicios**

Consiste en el acceso a los servicios públicos y como los mismos afectaran el funcionamiento de las actividades que serán ejecutadas en el proyecto una vez que entre en la etapa de operación. En este punto se deberán especificarse las facilidades con que cuenta, relativas a energía eléctrica u otro tipo, disponibilidades telefónicas y similares, vías de comunicación, y su cercanía a puertos, aeropuertos y sistemas de ferrocarril. En este punto el evaluador deberá detallar también las estructuras e infraestructuras necesarias para la construcción, instalación y puesta en marcha de la empresa.

### **2.3.3.3. Tecnología utilizada**

En esta parte del estudio el investigador procederá a seleccionar una determinada tecnología de fabricación. Se entenderá por tal al conjunto de conocimientos técnicos, equipos y procesos que se emplean para desarrollar una determinada función (Baca, 2010, p. 53). Adicional a esto deberá especificarse los términos de la contratación y su costo.

### **2.3.3.4. Proceso de producción**

El proceso de producción es el resultado del análisis de cada una de las actividades que serán ejecutadas para ofrecer el producto o servicio que proveerá el proyecto.

Según (Baca, 2010, p. 53) cualquier proceso productivo, por complicado que sea, puede ser representado por medio de un diagrama para su análisis.

Por lo cual será necesario que cada proceso deberá estar acompañado de un diagrama bien detallado conteniendo todos los pasos del proceso muy bien explicados pues su cabal comprensión facilitará enormemente la identificación de todos los costos en el involucrados, bien sea del propio proceso o conexos con él.

### **2.3.3.5. Cronograma de la inversión**

Consiste en el cronograma de ejecución del proyecto desde su fase inicial hasta la fase de entrega para el comienzo de la operación. Involucra todas las actividades que serán ejecutadas en el mismo.

### **2.3.3.6. Volumen de ocupación**

En este punto se hará una evaluación del número de empleados necesarios para el comienzo de la operación, turnos laborales y el número de horas de labor estimadas por trabajador diría, semanal, mensual y anualmente. A su vez se definirán los cargos y el nivel de los sueldos del primer año de operación para cada cargo de acuerdo a los establecido por la ley del trabajo y tomando como referencia el mercado laboral.

Se realizara un análisis de la clasificación de las personas que trabajaran en la organización tanto personal fijo como contratado necesario al momento de comenzar la operación.

Como último se establecerá en base a los procesos productivos un organigrama laboral bien definido con los departamentos y áreas que serán creadas para mantener la operación una vez el proyecto esté terminado.

#### **2.3.3.7. Capacidad instalada y utilizada**

- ✓ Capacidad instalada: Consiste en el volumen de producción que se desea alcanzar en el primer año de operación.
- ✓ Capacidad utilizada: Esta basada en la proyección de crecimiento de la producción a lo largo de los años analizados en el estudio.

#### **2.3.3.8. Control de calidad**

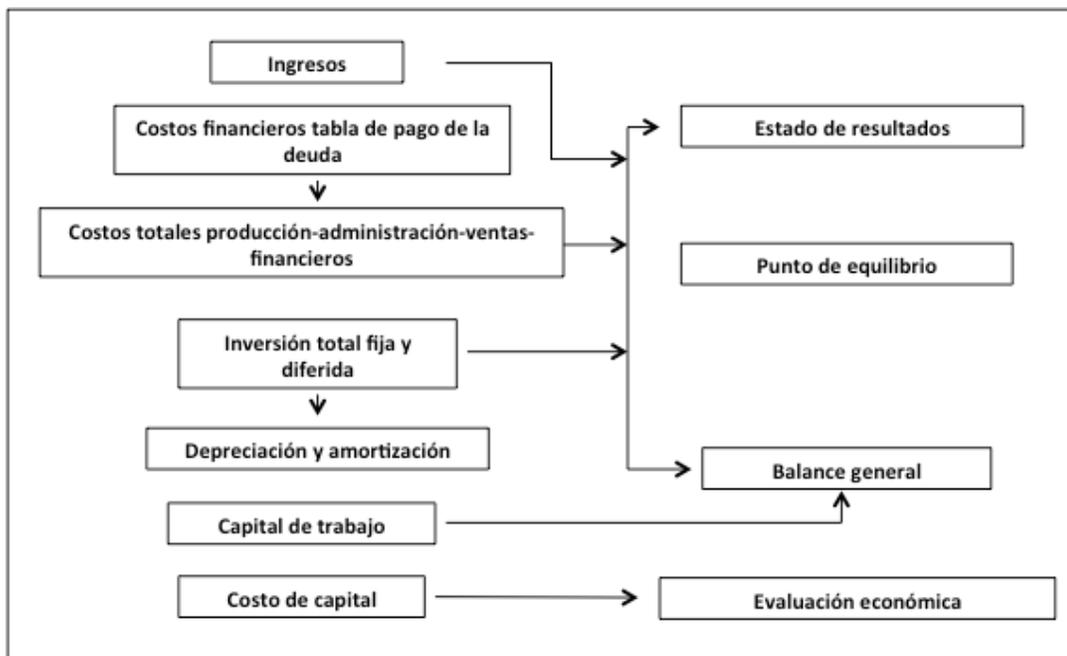
Según (Baca, 2010, p. 53) en la actualidad el control de calidad de cualquier producto es necesario para la supervivencia del mismo en el mercado. Basado en esto el evaluador después de haber definido los procesos de producción deberá definir los estándares de calidad que se llevaran a cabo para la correcta ejecución de los procesos y el mantenimiento de su calidad en el tiempo, así como el personal que estará involucrado en el aseguramiento y control de la calidad, cuando el proyecto pase a su fase de operación.

#### **2.3.4. Estudio económico-financiero**

Una vez que el investigador concluye el estudio hasta la parte técnica, se habrá dado cuenta de que existe un mercado potencial por cubrir y no existe impedimento tecnológico para llevar a cabo el proyecto. La parte del análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta (que abarque las

funciones de producción, administración y ventas), así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica (Baca, 2010, p. 139).

En la figura No 5 se muestra la estructuración general de análisis económico. Las flechas indican donde se utiliza la información obtenida en ese cuadro. Por ejemplo, los datos de la inversión fija y diferida son la base para calcular el monto de las depreciaciones y amortizaciones anuales, el cual, a su vez, es un dato que se utiliza tanto en el balance general como en el punto de equilibrio y en el estado de resultados. La información que no tiene flecha antecedente, como los costos totales, el capital de trabajo y el costo de capital, indica que esta información ahí que obtenerla con investigación. Como se observa, hay cuadros de información, como el balance general y el estado de resultados, que son síntesis o agrupamientos de información de otros cuadros.



**Figura No 5, Estructura del Análisis Económico**

**Fuente: Baca (2010, p. 139)**

A partir de este grafico podemos definir los aspectos que deben ser considerados en un estudio económico para que el mismo sea exitoso. Los cuales son los siguientes:

- ✓ inflación
- ✓ Determinación de los costos
- ✓ Inversión Total inicial; fija y diferida
- ✓ Cronograma de inversiones
- ✓ Depreciaciones y amortizaciones
- ✓ Capital de trabajo
- ✓ Gastos de operación
- ✓ Estado de resultados
- ✓ Costo de Capital
- ✓ Flujo de fondos
- ✓ Financiamiento
- ✓ Valor presente neto (VPN)
- ✓ Tasa interna de retorno TIR
- ✓ Punto de equilibrio
- ✓ Análisis de sensibilidad

#### **2.3.4.1. Inflación**

Es definida como “el incremento sostenido en el nivel agregado de precios” (Blanco, 2010, p. 33).

El análisis de la inflación en la formulación y evaluación de un proyecto en Venezuela es muy importante ya que en los últimos 5 años, se han marcado records inflacionarios en el país, lo cual ha llevado a las empresas venezolanas a adaptar sus procesos contables a este fenómeno, y es una variable muy importante a ser considerada para el éxito o fracaso de un emprendimiento.

### 2.3.4.2. Determinación de los costos

El costo según (Baca, 2010, p. 139) es un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado (costos hundidos), en el presente (inversión), en el futuro (costos futuros) o en forma virtual (costo de oportunidad).

Determinar el costo de un proyecto es uno de los temas más complicados a la hora de definir un proyecto, se deben considerar tanto los costos pasados como los presentes y futuros. De tal forma de tener el estimado de costo más cercano al proyecto que se desea realizar, es importante señalar que en todo caso la determinación de costos es un estimado y debe verse como tal ya que siempre es posible que el proyecto se vea afectado por factores externos e internos. Los costos más comunes que son considerados en un estudio de factibilidad son los siguientes:

- ✓ Costos de producción: Los costos de producción son el reflejo de los gastos que fueron determinados en el estudio técnico, y pueden estar clasificados en el costo de la materia prima, costo de mano de obra, costo de agua, costo de energía eléctrica, mantenimiento, cargos de depreciación y amortización, etc.
- ✓ Costos de administración: Son los costos que provienen de realizar la función de administración en la empresa.
- ✓ Costos de venta o mercadotecnia: investigación y desarrollo de nuevos mercados o de nuevos productos adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores; estratificación del mercado; cuotas y el porcentaje de participación de la competencia en el mercado; publicidad y tendencia de ventas (Baca, 2010, p. 142)
- ✓ Costos financieros: son los intereses que se deben pagar en relación con capitales obtenidos en préstamo. Algunas veces estos costos se incluyen en los generales y de administración, pero lo correcto es registrarlos por separado, ya que un capital

prestado puede tener usos muy diversos y no hay por qué cargarlo a un área específica (Baca, 2010, p. 143).

#### **2.3.4.3. Inversión Total inicial; fija y diferida**

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo (Baca, 2010, p. 143).

#### **2.3.4.4. Cronograma de inversiones**

Calculo del tiempo apropiado para capitalizar o registrar los activos en forma contable (Baca, 2010, p. 144).

#### **2.3.4.5. Depreciaciones y amortizaciones**

El termino depreciación tiene exactamente la misma connotación que amortización, pero el primero solo se aplica al activo fijo, ya que con el uso de estos bienes valen menos; es decir; se deprecian; en cambio, la amortización solo se aplica a los activos diferidos o intangibles (Baca, 2010, p. 144).

El término amortización significa el cargo anual que se hace para recuperar la inversión (Baca, 2010, p. 144).

#### **2.3.4.6. Capital de trabajo**

El capital de trabajo se define como la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante. Desde el punto de vista práctico, está representado por el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo y diferido) con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa; esto es, hay que financiar la primera producción

antes de recibir ingresos; entonces, debe comprarse materia prima, pagar mano de obra directa que la transforme, otorgar crédito en las primeras ventas con cierta cantidad de efectivo para sufragar los gastos diarios de la empresa. Todo esto constituirá el activo circulante. Pero así como hay que invertir en estos rubros, también se puede obtener crédito a corto plazo en conceptos como impuestos y algunos servicios y proveedores, y esto es el pasivo circulante, De aquí se origina el concepto de capital de trabajo, es decir , el capital con que hay que contar para empezar a trabajar (Baca, 2010, p. 145).

#### **2.3.4.7. Gastos de operación**

Son todos los costos del proyecto, relacionados con el funcionamiento del mismo, clasificándolos en fijos y variables.

#### **2.3.4.8. Estado de resultados**

La finalidad del análisis de resultados o pérdidas y ganancias es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto (Baca, 2010, p. 150).

#### **2.3.4.9. Costo de Capital**

Es el nivel de rentabilidad mínima que obtendrán los inversionistas después de haber aportado la inversión inicial para la ejecución del proyecto, se toma en base al factor de riesgo del proyecto, la inflación y la tasa de ganancia que es esperada por el tiempo que dure la operación del proyecto.

#### **2.3.4.10. Flujo de fondos.**

Muestra los flujos de dinero producto de todas las operaciones del negocio.

### 2.3.4.11. Financiamiento

Involucra todo lo relacionado con el pago de la deuda que es en caso de que se requiera solicitada para poder iniciar la ejecución del proyecto y el mantenimiento posterior de operaciones.

### 2.3.4.12. Valor presente neto (VPN)

De acuerdo a (Baca, 2010, p. 182) es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

$$VPN = -I_0 + \frac{Fc_1}{(1+r)} + \frac{Fc_2}{(1+r)^2} + \frac{Fc_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{Fc_n}{(1+r)^n}$$

Donde:

$I_0$  = Inversión Inicial

$Fc_1, Fc_2, \dots, Fc_n$  = Flujos Netos de Caja

$r$  = Tasa de Costo de Capital

$n$  = Plazo del Proyecto

El método del Valor Presente Neto es utilizado en los estudios financieros dada su simplicidad de aplicación y porque la misma permite comprar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, el primer paso en el cálculo es definir los flujos de caja, la tasa de costo de capital y luego se define el plazo total que tomara la ejecución del proyecto y su posterior operación hasta recuperar la inversión inicial y la ganancia neta. Cuando el resultado del VPN es mayor a 0 indica que el proyecto es rentable, Cuando el VPN es igual a cero se dice que el proyecto es indiferente y si es menor a 0 se dice que el proyecto no es rentable.

#### 2.3.4.13. Tasa interna de retorno TIR

Es la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial (Baca, 2010, p. 184).

$$\text{VPN} = -I_0 + \frac{F_{c1}}{(1+r)} + \frac{F_{c2}}{(1+r)^2} + \frac{F_{c3}}{(1+r)^3} + \dots + \frac{F_{cn}}{(1+r)^n} = 0$$

Donde:

$I_0$  = Inversión Inicial

$F_{c1}, F_{c2}, \dots, F_{cn}$  = Flujos Netos de Caja

$r$  = Tasa Interna de Retorno

$n$  = Plazo del Proyecto

El método consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto en inversión. La ventaja que tiene con respecto al método del Valor Presente Neto (VPN) es que no es necesario el cálculo de la Tasa de Costo de Capital.

#### 2.3.4.14. Punto de equilibrio

Nivel en el que los ingresos por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables (Baca, 2010, p. 148).

El objetivo de este método es determinar el momento en el cual las ventas cubrirán los costos, adicional a esto muestra la magnitud de utilidades o perdidas de la empresa cuando las ventas caigan de este punto, por lo cual es un punto de referencia a partir del cual se puede medir cuando los procesos de venta generaran utilidades o perdidas respectivamente.

El procedimiento consiste en el análisis de los costos fijos, costos variables y ventas generadas, por lo cual se deben conocer estos elementos o su proyección antes de proceder a realizar el cálculo, para realizarlo se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Costo Total de Ventas}}}$$

Para calcular el punto de equilibrio porcentual anual se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijos Totales}}{\text{Ingresos Totales} - \text{Costos Variables Totales}}$$

#### **2.3.4.15. Análisis de sensibilidad**

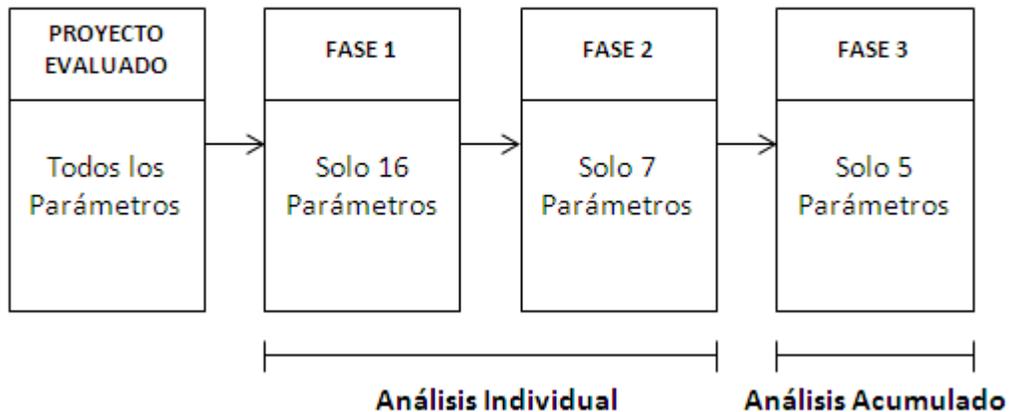
Se denomina análisis de sensibilidad (AS) al procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto se afecta (cuan sensible es) la TIR ante cambios en determinadas variables del proyecto (Baca, 2010, p. 191).

Un proyecto tiene un gran número de variables, como son los costos totales, divididos, estado de resultados, ingresos. Volumen de producción, tasa y cantidad de financiamiento, etc. El objetivo del análisis de sensibilidad es mostrar como la modificación de estas variables puede afectar el TIR del proyecto.

De acuerdo a Blanco (2010), el análisis de sensibilidad de un proyecto de inversión debe enfocarse en el estudio del escenario pesimista, ya que el mismo se origina de supuestos que van contra el proyecto, que en caso de cumplirse, incidirían negativamente total o parcialmente en su factibilidad.

En la Figura No. 6, se muestra un ejemplo de cómo deben ser analizadas las variables en un proyecto de inversión con la metodología propuesta.

## ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD



**Figura No 6, Flujograma del Análisis**

**Fuente: Blanco (2010)**

El análisis de sensibilidad consta de un análisis inicial y 3 fases. La fase inicial se refiere al proyecto de inversión que fue evaluado con todas las variables tanto críticas, como normales definidas, Una vez seleccionadas las variables críticas, se procederá a evaluar en tres fases sucesivas las fases las variables críticas y el riesgo que acarreará el proyecto si se ven afectadas. Las fases 1 y 2 se efectúan de forma individual y la fase 3 en forma acumulada. A continuación se analizan cada una de las fases:

- ✓ Fase 1: los parámetros seleccionados se someten a una prueba individual aplicándoles incrementos positivos o negativos de mayor magnitud que los experimentados en su comportamiento histórico. El objetivo es detectar aquellos parámetros que afectan en forma brusca a la TIR, es decir, que la hagan descender más allá de  $1/3$  su valor. En la figura No. 2, se seleccionaron 16 parámetros para someterlos a la fase 1, y se descartaron 9 de ellos.
- ✓ Fase 2: Se seleccionan 7 parámetros que pasaron la prueba en la sección anterior y se someten a una segunda fase de prueba para detectar su rango de variación sujeto a una condición mínima de ejecución del proyecto en la organización. El

evaluador toma como uno de los extremos del rango el valor original del parámetro en estudio y como otro extremo el valor que alcance una vez que se halla sometido a un escenario que obligará el descarte del proyecto, por ejemplo, que la TIR sea igual a cero. Aquellos parámetros que presenten rangos de variación superior al 100% se descartarán de una vez como no críticos, y los que presente un rango menor al 100% pasan a la siguiente fase.

- ✓ Fase 3: los 5 parámetros que pasaron la fase anterior se les somete a una última prueba, esta vez acumulada, comenzando por el de mayor riesgo del grupo y finalizando por el de más bajo riesgo. La condición de riesgo alto o bajo la establece la amplitud del rango de variación; es decir, a menor rango de variación el parámetro es más crítico, ya que necesitará variar proporcionalmente menos que el resto para hacer la TIR igual a cero (condición propuesta para descartar el proyecto). Si fuera necesario utilizar más del 2/3 de los parámetros que han alcanzado esta fase para conseguir que la TIR se vuelva negativa, podrá afirmarse que la factibilidad de mercado, técnica, económica y financiera del proyecto es íntegramente sólida; de lograr este objetivo con menos de dos tercios de los parámetros acumulados, la factibilidad del proyecto se consideraría integralmente débil.

## **CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO**

### **3.1. Tipo de Investigación**

En concordancia con las Disposiciones Generales Sobre el Trabajo Especial de Grado aprobada por el consejo general de los estudios de postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello a los 24 días del mes de febrero del año 2010 “El trabajo especial de grado se concibe dentro de la modalidad de investigación cuyo objetivo fundamental es el de aportar soluciones a problemas y satisfacer necesidades teóricas o prácticas, ya sean profesionales, de una institución o de un grupo social”.

El presente estudio se visualiza dentro del marco de investigación evaluativa, con la finalidad de desarrollar un plan de mercado, legal, técnico y financiero que permita tomar la decisión de invertir en un emprendimiento el cual pueda posicionarse y mantenerse en el mercado de la venta de servicios profesionales y consultoría a mediano y largo plazo.

Según (Yáber, Valarino, 2010, p. 25), una investigación evaluativa, es aquella que tiene como propósito determinar sistemáticamente la calidad o valor de programas, proyectos, planes e intervenciones. La principal acción por desarrollar se identifica con los siguientes verbos y sinónimos: diagnosticar, justipreciar, valorar, apreciar. Es uno de los tipos de investigación que mas apropiadamente corresponden a los proyectos de aplicación en los programas de especialización.

### **3.2. Diseño de Investigación**

El diseño de investigación aplicado en este trabajo especial de grado es Documental y de Campo, ya que se evaluaron registros y documentos existentes para sacar conclusiones, diagnosticar y evaluar la factibilidad del proyecto, y al mismo tiempo, se recopilaron datos a través de entrevistas y reuniones con empresas que son consideradas posibles clientes de nuestros productos y servicios.

### 3.3. Operacionalización de Objetivos

En la Tabla No 4, se muestra la operacionalización de los objetivos que son la base del presente estudio, y la forma como se medirá su aplicación mediante el uso de indicadores, los cuales son tomados de las metodologías de formulación y evaluación de proyectos.

**Tabla No 4 Operacionalización de Objetivos**

Evento (Objetivo General)	Sinergia (Objetivos Específicos)	Indicios (Variables)	Entregables (Indicadores)	Instrumentos (Herramientas)
Evaluación del emprendimiento de una consultora en inteligencia de negocios que ofrezca sus servicios a las pequeñas, medianas y grandes empresas en Venezuela	Análisis del ámbito legal necesario para crear una consultora en Venezuela.	Ámbito legal Consultora	Informe final y conclusiones de Factibilidad Legal	*Observación directa *Investigación Documental *Análisis Kelsen
	Evaluación del mercado para determinar las empresas a donde se dirigirán los servicios de consultoría y los productos que serán ofertados	Servicios y Productos	*Productos que serán Ofertados *Servicios que serán Ofrecidos *Estrategia que será aplicada para posicionarse en el mercado *Áreas y Empresas donde se ofertaran los servicios y productos	*Entrevistas no estructurada *Análisis Externo *Análisis interno *Observación Directa
	Elaboración del estudio técnico para definir los costos operativos.	Costos Operativos	Informe final y conclusiones de Factibilidad Técnica	*Investigación Documental *Observación directa
	Evaluación de la rentabilidad financiera y económica de la unidad de negocios que será creada.	Rentabilidad de Unidad de Negocios	*Informe final y conclusiones de Factibilidad Financiera	*Investigación Documental *Observación directa

**Fuente: Medios Propios**

### **3.4. Recolección y Procesamiento de Datos en la Investigación**

#### **3.4.1. Recolección de Información**

Las técnicas que serán usadas por el investigador son; la observación directa participante, la cual según (Mora 2006, p. 222), consisten en interrelaciones directas con el medio y con la gente que lo forma para realizar los estudios de observación de campo.

A si mismo se aplicará el método de la entrevista no estructurada con el fin de estudiar los posibles clientes y verificar sus necesidades, este método de investigación tiene las siguientes características:

- ✓ Es adaptable al ambiente donde se desarrolle la entrevista.
- ✓ Permite hacer una medición en tiempo real de las necesidades puntuales de un cliente en específico.
- ✓ Ayuda a conseguir información de los interesados basado en la recolección efectiva de la problemática o necesidades de la organización.

#### **3.4.2. Procesamiento de Datos de la Investigación**

Basado en el tipo de investigación de proyecto factible, se busara que la información sea procesada, analizada e incluida en un estudio de factibilidad el cual estará comprendido de 4 fases:

- ✓ Estudio Legal: Después de haber recolectado los datos a través de una observación directa y análisis documental, se procederá a realizar el análisis de Kelsen.
- ✓ Estudio de Mercado: En el caso del estudio de mercado serán procesados los datos a través del análisis de entrevistas no estructuradas, la segunda metodología que se usara para el procesamiento de los datos, será la documental, la cual estará basada

en el análisis de las áreas del mercado a donde estarán dirigidos nuestros productos.

- ✓ Estudio Técnico: El procesamiento de datos se realizara a través de un análisis en el cual se utilizaran criterios de selección basados en la revisión de la calidad, antigüedad en el mercado, precio y experticia de los proveedores.
- ✓ Estudio Financiero: Los datos se procesaran a través de la metodología propuesta por Blanco (2010) "Formulación y Evaluación de Proyectos".

### **3.5. Procedimiento por Objetivo**

En la investigación se dividirán los objetivos en 5 fases, a continuación se muestra de forma detallada cada uno de los procedimientos que serán aplicados a cada fase:

#### **Fase I: Estudio Legal**

Se procederá a realizar una investigación documental de todas las leyes venezolanas vigentes, reglamentos y su incidencia directa e indirecta en la rentabilidad, puesta en marcha y ejecución del proyecto, luego se hará un aplicara el análisis de Kelsen, para poder evaluar los beneficios y desventajas reales desde el punto de vista legal que aplican para la creación de un emprendimiento en Venezuela.

#### **Fase II Estudio de Mercado**

Se comenzara con un estudio de la situación actual del mercado, y una breve descripción de las ventajas y desventajas comparativas de realizar el emprendimiento, para luego pasar a realizar un análisis estratégico el cual estará conformado por:

- ✓ Establecer la Misión
- ✓ Establecer la Visión

- ✓ Análisis Externo: Modelo de las cinco fuerzas de Porter, Matriz POAM
- ✓ Análisis Interno: Matriz FODA, Matriz BCG, Matriz BCS

Luego de haber establecido la estrategia, se procederá a través de entrevistas no estructuradas y observación directa, se definirán los potenciales mercados, clientes, productos y servicios que serán comercializados.

### Fase III Estudio Técnico

Comprenderá el recopilado de información necesaria para la puesta en producción del emprendimiento, se usaran herramientas de investigación documental y observación directa, en esta fase se definirán las alianzas estratégicas con los proveedores, los costos de operación, el recurso humano necesario para la ejecución del proyecto y su puesta en operación, la tecnología necesaria, los costos operativos y la capacidad instalada y utilizada en los próximos años.

### Fase IV Estudio Económico - Financiero

En este estudio se utilizaran las herramientas de observación directa e investigación documental para poder analizar de forma efectiva la rentabilidad del emprendimiento y su posibilidad de crecimiento en el tiempo a través de modelos matemáticos específicos.

## **3.6. Consideraciones Éticas y Legales**

En el trabajo de investigación que será desarrollado, se considerara el Código de Ética y Conducta Profesional (Code of Ethics and Profesional conduct). Publicado por el PMI y aprobado por el directorio de la organización en Octubre del 2006. A su vez se aplicara el código de ética profesional del Colegio de Ingenieros de Venezuela.

Así mismo se deberán mantener los más altos estándares de integridad y conducta profesional así como el manejo de la información con su debido respeto y confidencialidad, no se permitirá el adulterado los datos obtenidos en entrevistas y fuentes secundarias, Como ultimo se deberá ofrecer un resultado de calidad y brindar la asesoría requerida a los socios potenciales para la implementación del plan de negocios.

### 3.7. Estructura desagregada de trabajo (EDT)

A continuación se muestra la estructura desagregada de trabajo (EDT), del proyecto, con el fin de identificar las actividades que serian necesarias para la realización del estudio de factibilidad Ver Figura No 7.

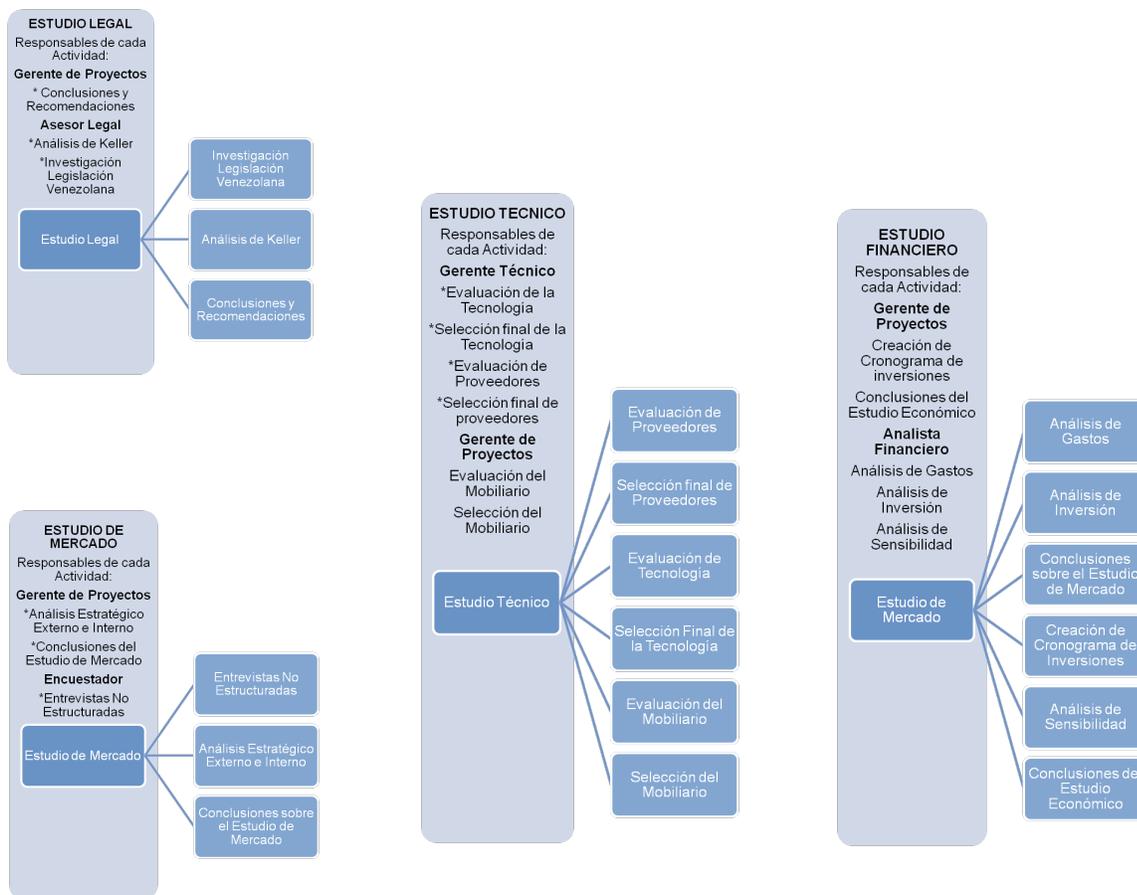


Figura No 7, EDT del Proyecto

Fuente: Medios Propios

## CAPITULO IV. VENTANA DE MERCADO

En la actualidad las corporaciones e industrias recurren a las grandes casas de software para la adquisición de aplicaciones y servicios de calidad, por lo cual este sector del mercado pertenece 5 fabricantes de software los cuales proveen los productos y servicios más avanzados en inteligencia de negocios, por lo cual se considera que es un mercado oligopólico ver grafico No 2. En el caso de las PYMES, su acceso a las grandes casas de software no es posible debido a que el costo beneficio de la adquisición de esta tecnología es muy limitado.



**Grafico No 2, Cuota del mercado global de los grandes fabricantes de aplicaciones en inteligencia de negocio**

**Fuente: Gartner Consulting (2010)**

En esta ventana de mercado se buscara definir la plaza a donde estarán dirigidos los productos y servicios que serán ofertados y la estrategia necesaria para poder acceder al mercado que comprenden las grandes empresas, así como establecer las bases para poder ofrecer productos y servicios en inteligencia de negocios a las PYMES venezolanas.

## **4.1. Plaza**

Los productos y servicios serán ofertados a las empresas nacionales e internacionales ubicadas en el territorio nacional. La comercialización en las grandes empresas se hará a través de las casas de software líderes en el mercado y en las PYMES se realizara basado en una estrategia de mercado, enfocada en la oferta de productos y servicios desde la nube de internet.

## **4.2. Productos y Servicios**

### **4.1.1. COGNOS**

Es un software para Inteligencia de Negocios y Administración del Desempeño Financiero desarrollado por IBM, utilizado por más de 23.000 empresas y organizaciones líderes en todo el mundo. El software y los servicios que ofrece IBM ayudan a entregar la información de la organización para la toma de decisiones en tiempo Real. Entre las principales características de COGNOS, tenemos:

- ✓ Posee todas las funcionalidades y arquitectura aplicada a la inteligencia de Negocios.
- ✓ Gestión dimensional automatizada.
- ✓ Estructura dimensional
- ✓ Excelente gestión de todos los datos.
- ✓ Metadatos centralizados
- ✓ Integración con datos de Planificación
- ✓ Análisis de Datos Relacionales

### **4.1.2. Microsoft Business Intelligence**

Es una solución diseñada para satisfacer las necesidades de inteligencia de negocios de los ejecutivos y los empleados y reducir al mínimo asociado los temas de

gestión y de costes con las soluciones de Microsoft Business Intelligence. Las funcionalidades más importantes de esta herramienta son las siguientes:

- ✓ Permite integrar los datos generados en Excel y consolidarlos a través de la funcionalidad selfservice (autoservicio).
- ✓ Facilita el acceso a la información y la supervisión del rendimiento desde prácticamente cualquier fuente de datos a través de la organización a través de paneles de control interactivos.
- ✓ A través de SharePoint Server (punto compartido de servidor), los empleados pueden conectarse más fácilmente y colaborar unos con otros.
- ✓ Es la solución perfecta para empresas que requieren constantes informes empresariales.
- ✓ Es una herramienta enfocada en profundizar el conocimiento de deducir. Ir más allá del análisis de datos sencilla para identificar las tendencias ocultas, problemas, o las relaciones en los datos.

#### **4.1.3. SAP Business Intelligence**

La solución SAP Business Intelligence brinda todas las funcionalidades que son necesarias para identificar, integrar y analizar datos de negocios dispares provenientes de fuentes heterogéneas. De esta manera se puede tomar decisiones informadas y acciones apropiadas, además de mejorar las operaciones del negocio. Con la solución SAP Business Intelligence, es posible convertir la información en conocimientos, los conocimientos en acciones y las acciones en resultados de negocios. Entre las características principales de la aplicación podemos nombrar las siguientes:

- ✓ La herramienta ofrece características de almacenamiento de datos, herramientas de reporte y análisis, modelos de mejores prácticas, aplicaciones de análisis de negocios y recursos administrativos
- ✓ Permite a los empleados de todo nivel organizacional tomar decisiones plenamente informadas.

- ✓ Ofrece una homogénea integración con todos los demás componentes de SAP.
- ✓ SAP Business Intelligence es extensible y adaptable a las cambiantes necesidades de negocios. La solución incluye herramientas e interfaces que suplementan y expanden los contenidos de negocios existentes o que se integran con herramientas de análisis y reporte desarrolladas por terceros

#### **4.1.4. LITEBI**

Software de inteligencia de negocios, fácil, potente y asequible, dirigido a las PYMES, que se basa en el acceso de la aplicación via web a través de la nube, sin necesidad de realizar gastos en infraestructura tecnológica.

#### **4.1.5. ORACLE Business Intelligence**

Oracle es el líder en Enterprise Performance Management (EPM), la unificación de la gestión del rendimiento e inteligencia del negocio, sus herramientas permiten una amplia gama de procesos de gestión estratégica, financiera y operativa. Oracle ofrece un sistema completo e integrado para gestionar y optimizar el rendimiento de toda la empresa. Esto permite a las organizaciones a alcanzar un estado de excelencia en la gestión, además de ser ágiles, inteligentes, y alineados lo cual proporciona una ventaja competitiva y si mismo aprovechar sus inversiones operativas al máximo.

#### **4.2. Precio**

Los precios que serán ofrecidos a los clientes potenciales estarán fijados por las alianzas comerciales que sean establecidas por las casas matrices de software y servicios. El precio será fijado en base a los cánones que están establecidos directamente por los proveedores hacia los clientes y en base a esa cuota se establecerá la rentabilidad del proyecto.

### **4.3. Cuota de Mercado**

A rasgos generales y en base a la información secundaria que se ha podido revisar para la realización de la presente investigación, existen dos grandes mercados donde podemos enfocar nuestros productos y servicios.

#### **4.3.1 Grandes Empresas**

Es posible acceder a este mercado de la mano de alianzas comerciales con grandes proveedores de software, como ORACLE, SAP, IBM. Los cuales cuentan con herramientas de gestión especializadas para ese mercado particular y en donde su nivel de penetración es importante. Debido a una relación de años ofreciendo productos y servicios de calidad.

#### **4.3.2. PYMES**

El fenómeno del *cloud computing* (computación web) abre las puertas a que pequeñas empresas puedan acceder a aplicaciones de gestión en inteligencia de negocios de forma rápida y sin grandes inversiones en infraestructura de tecnología, en este mercado se piensa acceder a través de la marcas LITEBI, la cual es una empresa reconocida en la oferta de servicios desde la nube de internet.

### **4.4. Aliados Estratégicos**

Se establecerán alianzas estratégicas con las siguientes empresas líderes en aplicaciones de inteligencia de negocios a nivel mundial:

#### **4.4.1. SAS Institute**

Fue fundado por Anthony Barr, Jim Goodnight el 1 de julio de 1976, ubicada en Carolina del Norte, Estados Unidos, es considerada uno de los principales fabricantes de software y soluciones en inteligencia de negocios.

#### **4.4.2. Microsoft Corporación**

Es una empresa multinacional de origen estadounidense, fundada el 4 de abril de 1975 por Bill Gates, Steve Ballmer y Paul Allen. Dedicada enteramente al sector de la informática, con sede en Redmond, Washington, Estados Unidos. Microsoft desarrolla, fabrica, licencia y produce software y equipos electrónicos. Actualmente controla el 8% de la cuota del mercado en venta y distribución de soluciones en inteligencia de negocios.

#### **4.4.3. IBM**

Es una empresa multinacional estadounidense de tecnología y consultoría con sede en Armonk, Nueva York. IBM fabrica y comercializa hardware y software para computadoras, y ofrece servicios de infraestructura, alojamiento de Internet, y consultoría en una amplia gama de áreas relacionadas con la informática, desde computadoras centrales hasta nanotecnología.

#### **4.4.4. ORACLE**

Surge a finales de los 70 bajo el nombre de "Relational Software" a partir de un estudio de George Koch sobre sistemas gestores de base de datos que Computer World definió como uno de los más completos jamás escritos sobre la materia. Actualmente Oracle es el proveedor mundial líder de software para administración de información, y la segunda empresa de software.

#### **4.4.5. SAP**

Es una empresa de informática alemana con sede en Walldorf. Comercializa un conjunto de aplicaciones de software empresarial, entre ellas my SAP Business Suite, que provee soluciones escalables, es decir, con capacidad de adaptarse a nuevos requisitos conforme cambian o aumentan las necesidades del negocio del cliente, con más de 1.000 procesos de negocio, que la empresa argumenta se encuentran entre las mejores prácticas empresariales.

#### **4.4.6. LITEBI**

Es una empresa dedicada a la oferta de soluciones de inteligencia de negocio a través de internet las cuales son ideales para PYMES.

#### **4.5. Consumidores Actuales o potenciales**

Los sectores del mercado, donde las herramientas de Inteligencia de negocios son o podrían ser utilizadas son las siguientes:

- ✓ Sector Bancario
- ✓ Sector Asegurador
- ✓ Distribuidoras de Productos Médicos
- ✓ Grandes Franquicias de productos y servicios a nivel nacional
- ✓ Sector Energético
- ✓ Empresas productoras y distribuidoras de Alimentos.
- ✓ Gobierno

#### **4.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

El análisis se realizó para evaluar las posibles amenazas que existirían al ingresar al mercado nacional ver figura No 6, a continuación se muestran sus conclusiones:

#### **4.6.1. Amenaza de nuevos entrantes:**

##### **Barreras de Entrada**

- ✓ Los nuevos competidores no cuentan con personal capacitado en las aplicaciones de Inteligencia de negocio que están en el mercado.
- ✓ Se tiene dificultad de acceso a empresas medianas y grandes por no poseer antigüedad y reputación sólida en el mercado.
- ✓ Se debe invertir una suma de dinero considerable en entrenamiento a los empleados y contratados para poder ofrecer esta tecnología a los clientes.

##### **Barreras de Salida**

- ✓ Buenas relaciones técnicas establecidas con el proveedor.
- ✓ Relaciones técnicas y de servicio posterior a la puesta en producción de las aplicaciones.
- ✓ Contratos de servicios establecidos con los clientes potenciales.

#### **4.6.2. Amenazas de Sustitutos**

- ✓ Aplicaciones desarrolladas internamente por las empresas.
- ✓ Aplicaciones desarrolladas por las empresas consultoras para las empresas.

#### **4.6.3. Poder negociador de los compradores**

- ✓ El producto y la metodología es considerada necesaria para los clientes potenciales.
- ✓ El producto tendrá un gran impacto en la organización después de ser adquirido.
- ✓ El mercado potencial es grande ya que engloba las pequeñas, medianas y grandes empresas.
- ✓ Existe gran demanda de los productos y servicios en empresas de banca, seguros, productoras de alimentos, distribuidoras de productos médicos, gobierno, sectores energéticos y grandes franquicias a nivel nacional.

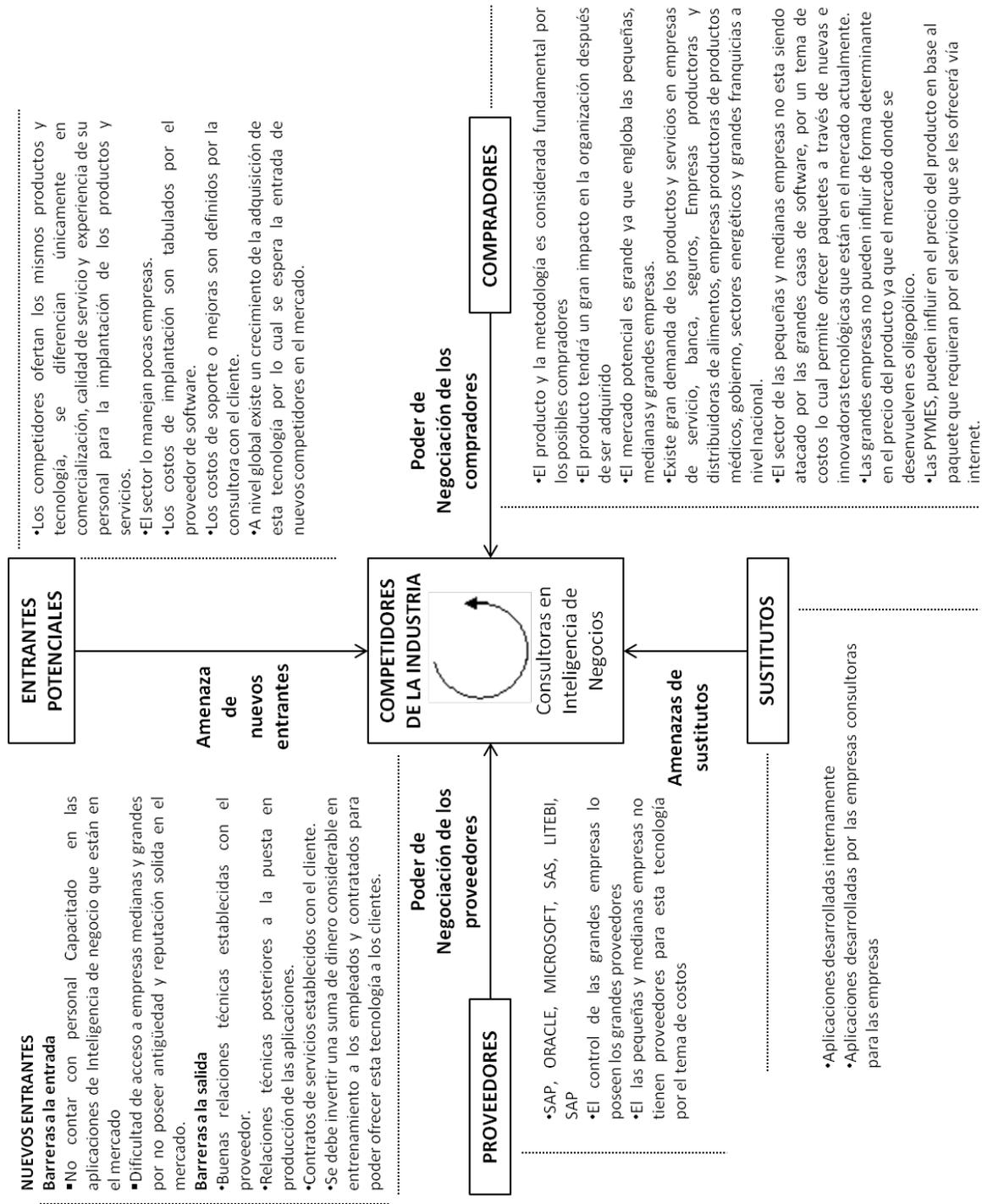
- ✓ El sector de las pequeñas y medianas empresas no está siendo atacado por las grandes casas de software, por un tema de costos lo cual permite ofrecer paquetes a través de nuevas e innovadoras tecnológicas que están en el mercado actualmente.
- ✓ Las grandes empresas no pueden influir de forma determinante en el precio del producto ya que el mercado donde se desenvuelven es oligopólico.
- ✓ Las PYMES, pueden influir en el precio del producto en base al paquete que requieran por el servicio que se les ofrecerá vía internet.

#### **4.6.4. Poder negociador de los proveedores**

- ✓ Los proveedores de las aplicaciones son SAP, ORACLE, MICROSOFT, SAS, LITEBI, IBM
- ✓ El control del mercado perteneciente a las grandes empresas lo poseen los grandes proveedores.
- ✓ En las pequeñas y medianas empresas no tienen proveedores para esta tecnología por los altos costos que genera la adquisición de esta tecnología.

#### **4.6.5. Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes**

- ✓ Los competidores ofertan los mismos productos y tecnología, se diferencian únicamente en comercialización, calidad de servicio y experiencia de su personal para la implantación de los productos y servicios.
- ✓ El sector lo manejan pocas empresas.
- ✓ Los costos de implantación son tabulados por el proveedor de software.
- ✓ Los costos de soporte o mejoras son definidos por la consultora con el cliente.
- ✓ A nivel global existe un crecimiento de la adquisición de esta tecnología por lo cual se espera la entrada de nuevos competidores en el mercado.



**Figura No 7, Análisis de la ventana de mercado con las 5 Fuerzas de Porter**

## **CAPÍTULO V. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

### **5.1. Estudio Legal**

El objetivo de este estudio fue investigar el marco legal venezolano y en base a ese análisis se identificaron las leyes y reglamentos que deben ser tomadas en cuenta para la realización de una consultora en Venezuela, después de esto se realizó una pirámide Kelsen y se hizo un análisis de cada ley y su articulado con el fin de evaluar si los mismos afectarían la factibilidad del proyecto.

Actualmente el marco legal venezolano está basado en el derecho romano y se desglosa en un ordenamiento jurídico basado en la constitución, códigos, leyes, reglamentos y normas las cuales rigen la sociedad. Por lo cual se empezó investigando las leyes que deberían ser consideradas en la realización del proyecto, a continuación se muestran los resultados de la investigación:

#### **Carta Magna**

- ✓ Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

#### **Leyes Mercantiles**

- ✓ Código de Comercio
- ✓ Ley de Registro Público y del Notariado.

#### **Leyes Tributarias**

- ✓ Código Orgánico Tributario
- ✓ Ley de Impuesto a los Activos Empresariales
- ✓ Ley del Impuesto Sobre La Renta
- ✓ Reglamento de la Ley de Impuesto Sobre La Renta

- ✓ Ley que establece el Impuesto al Valor Agregado
- ✓ Ley de Costos y Precios Justos
- ✓ Ley del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria

### **Leyes Financieras**

- ✓ Ley General de Bancos Y Otras Instituciones Financieras

### **Leyes Administrativas:**

- ✓ Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista
- ✓ Ley del Seguro Social
- ✓ Ley del trabajo
- ✓ Ley del Sistema Nacional de Ahorro y Préstamo
- ✓ Ley Orgánica Procesal del Trabajo
- ✓ Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo
- ✓ Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat

Posterior a la identificación de las leyes se procedió a su jerarquización, para lo cual se utilizó la metodología de Kelsen, específicamente la teoría piramidal, la cual permitió identificar la prelación entre las distintas leyes y reglamentos que afectan al proyecto de forma directa o indirectamente, con esta pirámide se jerarquizaron las leyes de la siguiente manera:

- ✓ Constitución
- ✓ Leyes Orgánicas
- ✓ Leyes ordinarias
- ✓ Reglamentos

Los resultados de la jerarquización de la legislación venezolana que afecta y regula el proyecto se muestran en la figura No 8.



**Figura No 8, Pirámide de Kelsen**

**Fuente: Adaptado de Kelsen (1911)**

Después de haber jerarquizado la constitución, códigos, leyes, reglamentos y normas que afectarían la ejecución del proyecto, se procedió a realizar un análisis de cada una de ellas y como norma el ejercicio de la consultoría en Venezuela, a continuación se presentan sus resultados:

### **5.1.1. Constitución Nacional**

Es la ley fundamental matriz o superior a todas las que existen en una nación, también se denomina Carta Magna. En Venezuela según la constitución específicamente en el artículo 52, la libertad de asociación está garantizada y el estado debe facilitar el libre ejercicio de este derecho, a su vez se establece la seguridad social publica en el artículo 86, en el artículo 112 se menciona el libre derecho de asociarse en una actividad económica lícita y en el 117 se le da el derecho a los venezolanos de disponer de bienes y servicios de calidad, por lo cual se puede concluir que la constitución establece condiciones propicias para los emprendimientos y la libre asociación y ordena la creación de un marco jurídico favorable para la iniciativa privada.

### 5.1.2. Ley Orgánica del Trabajo

A efectos de este trabajo de investigación se analizó la nueva ley orgánica del trabajo, la cual se publicó en gaceta el 2 de mayo del año 2012, la cual establece todo el marco jurídico que regirá las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del trabajo como hecho social, entre las disposiciones que se analizaron en el trabajo de investigación se pueden enumerar las siguientes:

- ✓ **Relaciones laborales:** Esta ley en su articulado regula las relaciones y contratos de trabajo del patrono con su obrero, específicamente en los artículos, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64 y 65 se establece la forma como deben ser celebrados los contratos, por qué periodo de tiempo deben realizarse, bajo qué condiciones deben ser realizados por tiempo determinado, como debe ser realizado el contrato y bajo qué términos el mismo deberá ser considerado legal.
- ✓ **Suspensión laboral y despido:** A su vez regula las formas en las cuales se deberá dar la suspensión de la relación de trabajo, las cuales están definidas en los artículos que van del 71 al 84 de la presente ley, en los cuales se regula las formas en las cuales el empleador puede o debe prescindir de la relación laboral que tiene con el empleado, entre los elementos más importantes a considerar en estos artículos es que cuando los contratos de trabajo para una obra o actividad determinada sean cancelados de forma injustificada el patrón deberá cancelar al trabajador además de la indemnización contemplada en el artículo 108 de la presente ley, una indemnización de daños y perjuicios cuyo monto será igual al importe de los salarios que devengaría hasta la conclusión de la obra o el vencimiento del término.
- ✓ **Estabilidad laboral:** Se regulan las condiciones del trabajador y la estabilidad en el trabajo, en los artículos del 85 al 95 se establece bajo qué condiciones los trabajadores son considerados regulares, o permanentes, cuales son los periodos de tiempo que deben ser considerados para que un patrono tenga un trabajador fijo,

bajo qué condiciones el trabajo es considerado irregular o informal, y si el patrono puede o no puede despedir a un trabajador y el debido proceso que se debe establecer para los despidos de uno o más trabajadores.

- ✓ **Remuneración:** En la presente ley se regula la remuneración mínima que debe recibir un trabajador por la prestación de servicio y los beneficios con los que debe contar, en los artículos que van del 96 al 140 en los mismos se establece el pago de las horas ordinarias de trabajo, como serán canceladas las horas extraordinarias de trabajo, los días feriados, jornadas nocturnas, cuanto le corresponderá por vacaciones, prestaciones, como será manejada la antigüedad, responsabilidades familiares y se establece como derecho irrenunciable por el trabajador el salario.
- ✓ **Prestaciones Sociales:** En el articulado que va de la 141 a la 147 se establece el marco legal por el cual se deben regir las empresas para el pago de las prestaciones sociales, el cual incluye la retroactividad lo días que deben pagarse anualmente y la base de su cálculo.
- ✓ **Protección del salario, trabajo y prestaciones sociales:** Se establece la protección del salario y del trabajo, así como las prestaciones sociales, como será manejada la figura del salario mínimo. Así como los beneficios del trabajador formal, los cuales se nombran en los artículos que van desde el 148 al 155 de la presente ley.
- ✓ **Condiciones de trabajo, Jornadas laboral:** En el artículo 188, se menciona que el patrono deberá fijar anuncios en concesión de días y horas de descanso los cuales deberán estar aprobados por la inspectora del trabajo, así mismo en los artículos 156 a la 166, se nombra las condiciones en las cuales se debe realizar la jornada laboral, bajo qué condiciones el trabajador podrá ausentarse del lugar donde efectuó sus servicios, debe ser interrumpida la jornada laboral y como podrán ser modificados los límites establecidos en el contrato de trabajo.

- ✓ **Vacaciones:** En los artículos que van del 190 al 203 se regula todo lo referente a las vacaciones, cuando el trabajador debe disfrutarlas, cuanto les corresponde anualmente y bajo que concepto el trabajador no deberá disfrutar las vacaciones.
- ✓ **Protección laboral de la maternidad y la familia:** En la presente ley se establecen protecciones para la maternidad y para la mujer, específicamente en los artículos, 300 al 352 se especifica cómo debe ser tratada la maternidad en la mujer y el hombre, así como los beneficios con los que cuentan en su fase pre y postnatal.

### **5.1.3. Ley Orgánica Procesal del trabajo**

Crea toda una estructura jurídica dedicada a la protección del trabajador y del patrono así como todos los mecanismos que deben llevarse a cabo para establecer una demanda judicial en caso de que los derechos de los trabajadores y trabajadoras sean violados por el patrón.

### **5.1.4. Código Orgánico Tributario**

Es la ley encargada de pautar lo referente a la administración y regulación del sistema tributario pautado en la constitución nacional, así mismo constituye la organización y regulación del Seniat, el impuesto sobre la renta y el IVA.

### **5.1.5. Ley del INCES**

La ley del INCES establece el marco jurídico que regula el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista, el cual es un instituto encargado de fomentar el desarrollo de personal capacitado para las empresas, en los artículos 10, 15, 17, 18, 20, 23, 24, 25, se establece la relación que debe haber entre el instituto y la empresa privada así como el aporte obligatorio que debe ser establecido al organismo y las sanciones en las que se incurrirían si se entra en mora.

### **5.1.6. Ley del Seguro Social**

La presente Ley rige las situaciones y relaciones jurídicas con ocasión de la protección de la Seguridad Social de los venezolanos en el caso de maternidad, vejez, sobrevivencia, enfermedad, accidentes, invalidez, muerte, retiro y cesantía o paro forzoso.

- ✓ **Cotizaciones:** A efectos del proyecto se establece en el artículo 65, 66, 67, 68, el mecanismo y el aporte obligatorio que deberá realizar la empresa al seguro Social para evitar quedar en mora y recibir sanciones por parte del estado venezolano.
- ✓ **Sanciones:** En los artículos 86 y 87 se establecen las sanciones en las que podría incurrir una empresa u organización si no paga el Seguro Social a sus empleados.

### **5.1.7. Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras:**

Es la ley que regula y rige las operaciones de los bancos universales, bancos comerciales, bancos hipotecarios, bancos de inversión, bancos de desarrollo, bancos de segundo piso, arrendadoras financieras, fondos del mercado monetario, entidades de ahorro y préstamo, casas de cambio, grupos financieros, operadores cambiarios fronterizos, así como las empresas emisoras y operadoras de tarjeta de crédito.

### **5.1.8. Ley del Registro Público y Notariado**

Regula la organización, el funcionamiento, la administración y las competencias de los registros y de las notarias, en sus artículos 8, 9 y 10, se regula como debe ser constituida una figura mercantil y como deben ser notariados los bienes y derechos. Establece los plazos para la conformación de las figuras jurídicas así como los plazos para la reserva del nombre, publicación y firma de la misma.

### 5.1.9. Código de Comercio

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.

- ✓ **Compañías de Comercio:** El código establece como debe ser definida jurídicamente una compañía comercial, específicamente en el artículo 201, así como todo el ordenamiento jurídico necesario para las transacciones que se realicen con ella, el cual se desglosa en los artículos 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209 y 2010. Se establece a partir de los artículos 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221 y 222, como deberá estar redactado y elaborado el documento constitutivo de la figura comercial que se desea crear.
- ✓ **Compañía Anónima:** En los artículos 242, 243, y 244, se establece como deberá ser administrada la figura jurídica que se desea usar para la creación de la consultora.
- ✓ **Constitución de la Sociedad:** Regula como debe ser constituida la sociedad y se expresa en los artículos, 245, 246, 247, 248, 249 250, 251, 252, 253 , 254, 255, 256, 257 y 258 de la presente ley, en ellos se reglamenta la constitución de la sociedad, el capital social que debe tener, como deben estar expresadas las acciones y cuál es el papel de los accionistas.
- ✓ **Los Administradores:** La presente ley organiza las funciones legales que deberán mantener los administradores tanto en el momento de la creación de la figura como a posterior específicamente en los artículos 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269 y 270.
- ✓ **Las acciones:** En la ley se regula como deberán estar expresadas las acciones de la figura jurídica que será creada, como se calculara su valor en base al monto de su

capital social y como se establecerá la propiedad de las mismas, en los artículos 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298 y 299.

- ✓ **El balance:** El capital social de la compañía que será creada debe ser probado a través de un balance, en los artículos 304, 305, 306, 307 y 308 se explica con detalle cómo debe estar expresado el balance, quien lo debe presentar y los plazos para la consignación del documento.

#### **5.1.10. Ley del Sistema Nacional de Ahorro y Préstamo**

Norma el Sistema Nacional de Ahorro y Préstamo, el cual está integrado por las entidades de ahorro y préstamo y el Banco Nacional de ahorro y Préstamo y tiene por objeto crear, mantener, fomentar y desarrollar, condiciones y mecanismos favorables para la captación de recursos financieros, principalmente ahorros, y su canalización en forma segura y rentable mediante cualquier tipo de actividad crediticia, hacia la familia, las sociedades cooperativas, el artesano, el profesional, las pequeñas empresas industriales y comerciales y, en especial, para la concesión de créditos destinados a solucionar el problema de la vivienda familiar y facilitar la adquisición de inmuebles necesarios para el desarrollo de la comunidad.

#### **5.1.11. Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat**

Ley que regula el régimen de préstamos hipotecarios con ayuda del estado y los aportes que deben establecer las empresas para el desarrollo del mercado inmobiliario del país.

- ✓ **Cotizaciones:** En el artículo 30 de la presente ley se establece el aporte obligatorio que deben realizar las empresas privadas para el ahorro del fondo para el desarrollo de la vivienda.

- ✓ **Sanciones:** Los artículos 258, 259, 260, 261, 261, establecen las sanciones a las que el empleador podría incurrir al incumplir el pago del impuesto.

#### **5.1.12. Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo**

Establece toda la normativa que se debe seguir para la ejecución de la ley del trabajo, en este estudio solo se mencionara de referencia jurídica ya que su articulado solo regula las reglas para la ejecución de la ley.

#### **5.1.13. Ley de Impuesto a los Activos Empresariales**

Esta ley crea un impuesto que pagara toda persona jurídica o natural comerciante sujeta al impuesto sobre la renta, sobre el valor de los activos tangibles e intangibles de su propiedad, situados en el país o reputados como tales, que durante el ejercicio anual tributario correspondiente a dicho impuesto, están incorporados a la producción de enriquecimientos provenientes de actividades comerciales, industriales o de explotación de minas e hidrocarburos y actividades conexas.

- ✓ **Cotización:** En la ley se establece en los artículos 10, 11, 12 y 13, cuanto será la alícuota del impuesto aplicable anual a las figuras jurídicas y las excepciones que aplican para el cobro del mismo.
- ✓ **Infracciones o Sanciones:** En el artículo 18 de la presente ley se establecen las sanciones a las que incurrirán las figuras naturales o jurídicas que no paguen el impuesto.

#### **5.1.14. Ley del Impuesto Sobre La Renta**

Norma y rige los enriquecimientos anuales, netos y disponibles obtenidos en dinero por toda persona natural o jurídica domiciliada en Venezuela. En los artículos 77, 96, 99, 100, 101, 143, se nombra y regula la actividad empresarial y s establece como se

mantendrá el control de los impuestos en lo que se refiere a la renta de la empresa, así como la auditoria que establecerá el organismo sobre su actividad comercial.

#### **5.1.15. Reglamento de la Ley de Impuesto Sobre La Renta**

Reglamenta la ley del impuesto sobre la renta y establece las disposiciones y sanciones que están previstas en caso del incumplimiento de la ley.

#### **5.1.16. Ley que establece el Impuesto al Valor Agregado**

Ley que crea el impuesto al valor agregado que grava la enajenación de bienes muebles, la prestación de servicios y la importación de bienes. Aplicable en todo el territorio nacional y que deberán pagar las personas naturales o jurídicas, las comunidades, las sociedades irregulares o de hecho, los consorcios y demás entes jurídicos o económicos, públicos o privados, que en su condición de importadores de bienes, habituales o no, de fabricantes, productores, ensambladores, comerciantes y prestadores de servicios independientes, realicen las actividades definidas como hechos imposables en esta Ley.

- ✓ **Contribuyentes:** El artículo 5 de la presente ley nombra las empresas o sectores que deberán ser contribuyentes del impuesto que establece la ley, con lo cual se estableció la obligatoriedad y regularidad del pago de este impuesto para poder prestar el servicio y vender los productos que serán prestado en el mercado venezolano.
  
- ✓ **Obligación Tributaria:** En el artículo 22 se menciona que todas las empresas que se dediquen a la prestación de servicio nacional o internacional en el territorio nacional se ven obligadas al pago del impuesto.

- ✓ **Cuota tributaria:** El porcentaje del pago del impuesto se regula en el artículo 28 de la presente ley.
- ✓ **Declaración y pago del impuesto:** Los artículos 47, 48, 49 y 50 norman el cómo deberán ser pagados y declarado el impuesto, adicional a esto establece los plazos y posibles sanciones aplicables en el caso de mora.
- ✓ **Registro de Contribuyentes:** Se crean las normas y pasos para el registro de contribuyentes, específicamente en los artículos 51, 52 y 53.
- ✓ **Emisión de Documentos y Registros Contables:** En los artículos 54 y 58 se establece la emisión de factura con rango de obligatoriedad para el cobro de servicios y productos, así como se nombra el cobro del impuesto a las figuras naturales y jurídicas que adquieran los mismos a la empresa.

#### **5.1.17. Ley de Costos y Precios Justos**

Tiene como objeto establecer las regulaciones, así como los mecanismos de administración y control, necesarios para mantener la estabilidad de precios y propiciar el acceso a los bienes y servicios a toda la población en igualdad de condiciones, en el marco de un modelo económico y social que privilegie a los intereses de la población y no del capital.

- ✓ **Sujetos de Aplicación:** En el artículo 3 se menciona que todas las empresas nacionales o extranjeras que produzcan, importen o comercialicen bienes o presten servicios serán reguladas por la presente ley.
- ✓ **Registro Nacional de Precios de Bienes y Servicios:** En los artículos 10, 11 y 12 se nombra la obligatoriedad de la inscripción en el registro nacional así como será normado y regulado.

- ✓ **Calculo:** El cálculo de los precios regulados se realizara en base a los competidores en el mercado y el precio referencial establecido por la superintendencia Nacional de Costos y Precios Justos.
- ✓ **Sanciones:** En los artículos 45, 46, y 47 se regulan las sanciones que se ejecutaran en el caso de que las empresas incurran en especulación las cuales van desde multas hasta la cárcel.

#### **5.1.18. Ley del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria**

Tiene por objeto regular y desarrollar la organización y funcionamiento del servicio nacional integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), el cual será órgano de ejecución de la administración tributaria, para el presente informe solo se nombra pero no se analiza ya que regula la conformación del organismo pero sus leyes no afectan el proyecto.

### **5.2. Estudio de Mercado**

En el presente estudio se estableció la estrategia de la consultora que se desea emprender a través una misión y visión, así mismo se realizo con un análisis externo e interno el cual permitió evaluar la situación actual del mercado y de los proveedores así mismo se realizo una investigación de los posibles clientes por medio de fuentes secundarias además de una investigación de campo mediante entrevistas a interesados.

#### **5.2.1. Misión:**

Ofrecer a nuestros clientes productos y servicios que les brinden las herramientas necesarias para la toma de decisiones en su constante crecimiento corporativo, tecnológico y de mercado en el tiempo.

### **5.2.2. Visión:**

Ser una empresa líder e innovadora, sólidamente posicionada en el mercado nacional e internacional a través de excelentes relaciones de negocios con nuestros clientes y aliados estratégicos.

### **5.2.3. Análisis Externo**

El análisis externo que se presenta a continuación se llevo a cabo mediante el uso del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y el perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM), propuesto por serna (2007).

#### **5.2.3.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

En la ventana de mercado se identificaron algunas variables que podrían afectar el éxito del proyecto, posteriormente a eso se profundizo para evaluar las posibles amenazas que existirían al ingresar al mercado nacional y el poder de negociación que tendrían los compradores y proveedores, a continuación se muestran sus conclusiones:

#### **Barreras de Entrada**

Se identificaron varias variables a considerar para poder entrar en este mercado, entre las más importantes esta la necesidad de personal capacitado para poder brindar una consultoría efectiva y el financiamiento necesario para poder mantener la operación de la consultora, a continuación se enumeran las encontradas:

- ✓ Los nuevos competidores no cuentan con personal capacitado en las aplicaciones de Inteligencia de negocio que están en el mercado.
- ✓ Se tiene dificultad de acceso a empresas medianas y grandes por no poseer antigüedad y reputación solida en el mercado.

- ✓ Se debe invertir una suma de dinero considerable en entrenamiento a los empleados y contratados para poder ofrecer esta tecnología a los clientes.
- ✓ Los nuevos emprendimientos en Venezuela no cuentan con un financiamiento preferencial por parte de los bancos.

### **Barreras de Salida**

Las barreras de salida en el caso del negocio que se desea crear son muy importantes ya que permiten establecer que determinan cuales variables deben ser consideradas para mantener unas buenas relaciones con los clientes, aun después de terminados los proyectos y las consultorías ejecutadas, entre los puntos a considerar se consiguieron los siguientes:

- ✓ Buenas relaciones técnicas establecidas con el proveedor en la duración del proyecto.
- ✓ Relaciones técnicas y de servicio posterior a la puesta en producción de las aplicaciones.
- ✓ Contratos de servicios establecidos con los clientes potenciales para el mantenimiento de las aplicaciones implantadas.
- ✓ Mantenimiento de relaciones después de finalizado el proyecto.
- ✓ Constancia en la oferta de nuevos productos y servicios.

### **Amenazas de Sustitutos**

Son las amenazas que tienen nuestros productos y servicios en el mercado y en el análisis se consiguieron las siguientes:

- ✓ Aplicaciones desarrolladas internamente por los clientes potenciales.
- ✓ Aplicaciones desarrolladas por empresas consultoras dirigidas a las empresas que son consideradas objetivo de negocios.

- ✓ Nuevas e innovadoras herramientas que entren en el mercado para competir con nuestros aliados estratégicos.

### **Poder negociador de los compradores**

Entre los factores que determinan el poder de los negociadores se encontraron los siguientes:

- ✓ El producto y la metodología es considerada necesaria para los clientes potenciales.
- ✓ El producto tendrá un gran impacto en la organización después de ser adquirido.
- ✓ El mercado potencial es grande ya que engloba las pequeñas, medianas y grandes empresas.
- ✓ Existe gran demanda de los productos y servicios en empresas de banca, seguros, productoras de alimentos, distribuidoras de productos médicos, gobierno, sectores energéticos y grandes franquicias a nivel nacional.
- ✓ El sector de las pequeñas y medianas empresas no está siendo atacado por las grandes casas de software, por un tema de costos lo cual permite ofrecer paquetes a través de nuevas e innovadoras tecnológicas que están en el mercado actualmente.
- ✓ Las grandes empresas no pueden influir de forma determinante en el precio del producto ya que el mercado donde se desenvuelven es oligopólico.
- ✓ Las PYMES, pueden influir en el precio del producto en base al paquete que requieran por el servicio que se les ofrecerá vía internet.

### **Poder negociador de los proveedores**

Los proveedores controlan el mercado nacional y tienen fuertes relaciones con los clientes, por lo cual tienen un gran poder de negociación tanto en la formación del precio final, como en la asignación de la cuota del mercado. El estudio arrojó los siguientes puntos a considerar:

- ✓ Los proveedores de las aplicaciones son SAP, ORACLE, MICROSOFT, SAS, LITEBI, IBM.
- ✓ Los proveedores reparten entre sus aliados estratégicos los clientes y establecen el precio final de los productos y servicios.
- ✓ El control del mercado perteneciente a las grandes empresas lo poseen los grandes proveedores.
- ✓ En las pequeñas y medianas empresas no tienen proveedores para esta tecnología por los altos costos que genera su adquisición.

### **Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes**

Los proveedores existentes están en las mismas condiciones en el mercado y más que una rivalidad por adquirir clientes, basan su estrategia en lograr el mejor personal para la ejecución de las actividades asignadas por los aliados estratégicos y a su vez mantener excelentes relaciones con los clientes potenciales, entre los puntos que arrojo el resultado del estudio se encuentran los siguientes:

- ✓ Los competidores ofertan los mismos productos y tecnología, se diferencian únicamente en comercialización, calidad de servicio y experiencia de su personal para la implantación de los productos y servicios.
- ✓ El sector lo manejan pocas empresas.
- ✓ Los costos de implantación son tabulados por el proveedor de software.
- ✓ Los costos de soporte o mejoras son definidos por la consultora con el cliente.
- ✓ A nivel global existe un crecimiento de la adquisición de esta tecnología por lo cual se espera la entrada de nuevos competidores en el mercado.

### **5.2.3.2. Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM**

Con este perfil se busco identificar las posibles amenazas y oportunidades que se presenta actualmente en el mercado, identificándose las siguientes:

### **Oportunidades:**

- ✓ Posibilidad de acceso a dólares mediante consultorías fuera de nuestras fronteras.
- ✓ Ofertar nuestros productos y servicios en el sector público.
- ✓ Ofertar nuestros productos y servicios en varios sectores del mercado.
- ✓ Ofrecer productos y servicios enfocados en el crecimiento del negocio de empresas.
- ✓ Mantener una operación pequeña enfocada en dar soluciones de consultoría a nuestros clientes.
- ✓ Posibilidad de crecer en productos y servicios hacia nuestros clientes.
- ✓ Posibilidad de alianzas estratégicas fuera de nuestras fronteras.
- ✓ Poder ofrecer servicios de consultoría fuera de nuestras fronteras.

### **Amenazas:**

- ✓ Problemas para conseguir financiamiento para mantener la operación del proyecto.
- ✓ Cambios en la ley del trabajo e incremento de las tasas pasivas laborales.
- ✓ Reducción de clientes por el cierre de empresas.
- ✓ Problemas en cierre de negocios por la política de expropiaciones hacia el sector industrial.
- ✓ Poca demanda en los productos y servicios ofertados.

En la siguiente tabla que se clasifican estas variables en las áreas económica, política, competitiva y geográfica, así mismo se les clasifica de la siguiente manera:

A=Alto.

B=Bajo.

M= Mediano.

Para medir su prioridad en el estudio, a continuación se presentan los resultados del análisis de las variables:

**Tabla No 6 Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM**

Factores	Clasificación	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Económicos</b>										
Problemas para conseguir financiamiento para mantener la operación del proyecto.										
Posibilidad de acceso a dolares mediante consultorias fuera de nuestras fronteras										
Cambios en la ley del trabajo e incremento de las tasas pasivas laborales										
<b>Políticos</b>										
Ofertar nuestros productos y servicios en el sector publico										
<b>Competitivas</b>										
Ofertar nuestros productos y servicios en varios sectores del mercado										
Ofrecer productos y servicios enfocados en el crecimiento del negocio de empresas										
Mantener una operación pequeña enfocada en dar soluciones de consultoria a nuestros clientes										
Posibilidad de crecer en productos y servicios hacia nuestros clientes										
Reduccion de clientes por el cierre de empresas.										
Problemas en cierre de negocios por la politica de expropiaciones hacia el sector industrial										
Poca demanda en los productos y servicios ofertados										
<b>Geograficas</b>										
Posibilidad de alianzas estrategicas fuera de nuestras fronteras										
Poder ofrecer servicios de consultoria fuera de nuestras fronteras										

**Fuente: Adaptado de Serna (2007)**

#### **5.2.4. Análisis Interno**

Una vez analizado el entorno externo en el cual la empresa se desenvolvería se paso a realizar un análisis interno el cual se centro en definir una estrategia a partir de una matriz de oportunidades, debilidades y amenazas (DOFA), posterior a eso se definieron las actividades primarias que deberían ser consideradas para la generación de valor a través del modelo de Porter propuesto en 1987, posterior a eso se definió en base a las actividades criticas resultantes de la cadena de valor, una matriz de mando integral (BSC), con la cual se midió la perspectiva de los clientes, accionistas, procesos internos y capacidades del personal para así definir estratégicamente como cada uno de esos factores incidirán positiva o negativamente en el proyecto.

Luego de haber generado la estrategia se procedió a analizar la posibilidad de crecimiento y participación del mercado actual, así como se realizo un análisis de las empresas y áreas del mercado interesadas en la adquisición de los productos y servicios a través de entrevistas a stakeholders y fuentes secundarias de información.

##### **5.2.4.1. Matriz de oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)**

En base a la misión, visión y los resultados de la matriz POAM, Se creó una matriz FODA donde se evaluaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectarían el logro de los objetivos del emprendimiento, así mismo se definió una estrategia para el correcto cumplimiento de las metas planteadas. Para la elaboración de la matriz FODA.

Para el presente análisis se uso la metodología propuesta por Serna (2007), la cual se muestra en los siguientes cuadros donde se definen las debilidades, Fortalezas, amenazas y oportunidades para posteriormente contraponerlas con el fin de definir las estrategias a seguir:

**Tabla No 7 Matriz FODA Consultora en Inteligencia de Negocios**

Fortalezas	Oportunidades
<p>*Fácil acceso al mercado latinoamericano y del Caribe.</p> <p>*La consultora se encontrara en un país con personal altamente capacitado y con una población con fácil acceso a la educación superior y tecnología.</p> <p>*Debido a la política de control cambiario implantada por el gobierno nacional los aliados estratégicos internacionales necesitaran para implantar sus productos y servicios personal outsourcing que sea pagado en bolívares.</p> <p>*Actualmente el estado impulsa políticas, impuestos y leyes que obligan a las empresas a reducir costos operativos.</p> <p>*La consultora que será creada centrara sus esfuerzos en productos y servicios con una demanda y un crecimiento sostenido en los últimos años.</p> <p>*La consultora poseerá un alto nivel de innovación y una estrategia en el mercado dinámica, buscando ventajas comparativas.</p> <p>*Entrar en un mercado nuevo y con proyección internacional.</p> <p>*Acceso al mercado venezolano de forma directa.</p> <p>*La emprendimiento se creara basado en una nueva visión de negocios alineada con los intereses nacionales.</p>	<p>*Alto grado de aceptación de los productos y servicios ofertados.</p> <p>*Posibilidad de generar una buena imagen con nuestros clientes.</p> <p>*Fácil acceso a mercados internacionales con los productos y servicios ofertados.</p> <p>*Facilidad para la creación de alianzas estratégicas con diversas casas de software.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>*No contar con personal capacitado.</p> <p>*Muy poco tiempo en el mercado.</p> <p>*Poca o nula relación con los clientes potenciales.</p> <p>*Necesidad de financiamiento externo para comenzar el proyecto</p>	<p>*Problemas para encontrar o mantener personal calificado.</p> <p>*Fuga de Talentos</p> <p>*Leyes que regulan las ganancias y la actividad que desempeña la empresa</p> <p>*Sobresaturado del mercado.</p> <p>*Políticas impositivas del gobierno</p> <p>* Posibles expropiaciones que afecten las relaciones de negocios con nuestros clientes.</p>

**Fuente: Adaptado de Serna (2007)**

**Tabla No 8 Estrategia FO-FA Consultora en Inteligencia de Negocios**

	Oportunidades	Amenazas
	<p>*Alto grado de aceptación de los productos y servicios ofertados.</p> <p>*Posibilidad de generar una buena imagen con nuestros clientes.</p> <p>*Fácil acceso a mercados internacionales con los productos y servicios ofertados.</p> <p>*Facilidad para la creación de alianzas estratégicas con diversas casas de software.</p>	<p>*Problemas para encontrar o mantener personal calificado.</p> <p>*Fuga de Talentos.</p> <p>*Leyes que regulan las ganancias y la actividad que desempeña la empresa.</p> <p>*Sobresaturado del mercado.</p> <p>*Políticas impositivas del gobierno.</p> <p>*Posibles expropiaciones que afecten las relaciones de negocios con nuestros clientes.</p>
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
<p>*Fácil acceso al mercado latinoamericano y del Caribe.</p> <p>*La consultora se encontrara en un país con personal altamente capacitado y con una población con fácil acceso a la educación superior y tecnología.</p> <p>*Debido a la política de control cambiario implantada por el gobierno nacional los aliados estratégicos internacionales necesitaran para implantar sus productos y servicios personal outsourcing que sea pagado en bolívares.</p> <p>*Actualmente el estado impulsa políticas, impuestos y leyes que obligan a las empresas a reducir costos operativos.</p> <p>*La consultora que será creada centrara sus esfuerzos en productos y servicios con una demanda y un crecimiento sostenido en los últimos años.</p> <p>*La consultora poseerá un alto nivel de innovación y una estrategia en el mercado dinámica.</p> <p>*Entrar en un mercado nuevo y con proyección internacional.</p> <p>*Acceso al mercado venezolano de forma directa.</p> <p>*La emprendimiento se creara basado en una nueva visión de negocios alineada con los intereses nacionales</p>	<p><b>*Alinearnos estratégicamente con el estado venezolano y mantener buenas relaciones con él, así como evaluar las políticas impositivas y jurídicas que son aplicadas y tomar acciones para no afectar nuestra rentabilidad por ellas.</b></p> <p><b>* Establecer alianzas comerciales con los aliados estratégicos y ofrecer personal calificado en el territorio nacional para la implantación de sus productos y servicios.</b></p> <p><b>* Mantener una buena calidad en los servicios ofrecidos a nuestros clientes.</b></p> <p><b>* Ofrecer productos y servicios estrella los cuales sean nuestra bandera de entrada en los clientes potenciales.</b></p> <p><b>*Crear una estrategia enmarcada en la oferta de servicios tanto en el mercado nacional como en el Caribe, Suramérica, Centroamérica y Norteamérica a través de alianzas con empresas y casas de software en esos países.</b></p> <p><b>* Cumplir nuestra misión y convertirnos en una empresa con un alto sentido de innovación tanto en la venta de nuestros productos como en la oferta de nuestros servicios a nuestros clientes (Visión).</b></p>	<p><b>*Mantener nuestra área de acción en mercados no regulados en el mercado venezolano y a mantener un crecimiento constante en la oferta de nuestros servicios en el mercado internacional.</b></p> <p><b>* Ser innovadores en los procesos de ventas y mantener buenas relaciones con nuestros clientes tradicionales.</b></p> <p><b>* Ofrecer a nuestros empleados paquetes salariales competitivos con el mercado actual y entrenamientos profesional constante así como oportunidades de crecimiento constante en la empresa, así mismo mantener a través de recursos humanos una medición de la satisfacción de nuestros empleados.</b></p> <p><b>* Medir constantemente los niveles de rentabilidad de la empresa con el objetivo de cumplir las políticas impositivas del gobierno y su constante financiamiento.</b></p> <p><b>* Mantener excelentes relaciones con el estado venezolano y enlaces con sectores del gobierno para mantener las relaciones comerciales a pesar de la expropiación de los clientes tradicionales.</b></p> <p><b>* Medir el comportamiento del mercado y su crecimiento y decrecimiento para así generar una política que mantenga la rentabilidad del negocio en el tiempo.</b></p>

**Fuente: Adaptado de Serna (2007)**

**Tabla No 9 Estrategia DO-DA Consultora en Inteligencia de Negocios**

	Oportunidades	Amenazas
	<p>*Alto grado de aceptación de los productos y servicios ofertados.</p> <p>*Posibilidad de generar una buena imagen y lealtad de nuestros clientes.</p> <p>*Fácil acceso a mercados internacionales con los productos y servicios ofertados.</p> <p>*Facilidad para la creación de alianzas estratégicas con diversas casas de software.</p>	<p>*Problemas para encontrar o mantener personal calificado.</p> <p>*Fuga de Talentos.</p> <p>*Leyes que regulan las ganancias y la actividad que desempeña la empresa.</p> <p>*Sobresaturado del mercado.</p> <p>*Políticas impositivas del gobierno.</p> <p>*Posibles expropiaciones que afecten las relaciones de negocios con nuestros clientes.</p>
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
<p>*No contar con personal capacitado.</p> <p>*Muy poco tiempo en el mercado.</p> <p>*Poca o nula relación con los clientes potenciales.</p> <p>*Necesidad de financiamiento externo para comenzar el proyecto.</p>	<p><b>* Establecer alianzas comerciales solidas con las casas de software y ofrecer nuestros servicios a través de ellas.</b></p> <p><b>* Crear relaciones con empresas internacionales de consultoría y ofrecer nuestros productos y servicios a través de ellas.</b></p> <p><b>* Conseguir financiamiento y líneas de crédito para la venta de licenciamiento con las casas de software</b></p>	<p><b>* Ofrecer atractivos paquetes salariales y captar personal calificado en búsqueda de trabajo.</b></p> <p><b>* Mantener en constante crecimiento nuestra cartera de clientes para incrementar la rentabilidad de nuestros productos y servicios.</b></p> <p><b>*Crear en los primeros 3 años un anclaje económico lo suficientemente fuerte como para mantener y mejorar el financiamiento en proyectos de inversión que hagan crecer el valor de la consultora.</b></p>

**Fuente: Adaptado de Serna (2007)**

#### 5.2.4.2. Cadena de Valor

Por medio de la cadena de valor propuesta por Porter (1987), se determino las actividades críticas de la unidad estratégica de negocios que se desea crear, mediante la medición de los siguientes elementos:

#### Actividades de Apoyo:

- ✓ Dirección.
- ✓ Recursos Humanos.

- ✓ Finanzas.
- ✓ Tecnología.

### Actividades Primarias:

- ✓ **Operaciones:** Mantenimiento físico de las instalaciones, Gestión de proyectos conjuntamente con nuestros clientes, Mantenimiento y migración de las aplicaciones instaladas en nuestros clientes, Asignación de personal para la administración de aplicaciones.
- ✓ **Mercadeo:** Mantenimiento de relaciones con los aliados estratégicos para conseguir oportunidades de negocio, constante crecimiento de nuestra cartera de clientes por medio de alianzas con empresas posicionadas en el mercado internacional, análisis constante del mercado y captación de nuevos clientes a través de la oferta de nuestros productos y servicios.
- ✓ **Postventa:** Administración y mantenimiento de las aplicaciones, transferencia de información a nuestros clientes, contratos de soporte Postventa que mantenga el contacto constante y continuo con nuestros clientes.

**Figura N 10: Cadena de Valor Consultora en inteligencia de negocios.**



Fuente: Adaptado de Porter (1987)

### 5.2.4.3. Matriz de Mando integral (BSC)

Una vez definida la misión y creada la estrategia a través de la matriz FODA se procedió a crear la matriz de mando integral (BSC) con el objetivo de crear sub objetivos e indicadores los cuales nos permitieran saber si la estrategia es efectiva en el tiempo para el logro de la misión de la empresa, para el análisis nos enfocamos en las siguientes perspectivas:

- ✓ **Perspectivas Financieras:** De acuerdo a (Frances, 2006, p. 94), Se refiere específicamente al medio financiero pertinente, incluidos los mercados de valores y crédito, también abarca los organismos de regulación y fiscalización gubernamentales.
- ✓ **Perspectivas de Clientes:** Comprende los mercados, bienes y servicios ofrecidos por la empresa u organización.
- ✓ **Perspectivas de Procesos Internos:** Involucra el mercado de los aliados potenciales, proveedores actuales o potenciales y las actividades prioritarias que ejecuta la empresa internamente para el logro de sus objetivos.
- ✓ **Perspectiva de Capacidades:** Abarca los mercados laborales que proveen a la empresa y los de servicios de consultoría y capacitación utilizados para complementar las capacidades internas, (Frances, 2006, p. 95).

En los cuadros que se presentan a continuación se muestra el resultado del análisis de las perspectivas:

**Tabla No 10 Perspectivas de Clientes**

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
*Establecer alianzas comerciales con los aliados estratégicos y ofrecer personal calificado en el territorio nacional para la implantación de sus productos y servicios.	*Contar con personal capacitado para la ejecución de proyectos que sean asignados desde los aliados estratégicos.	*Mantener excelentes relaciones con los aliados estratégicos que se traduzcan en oportunidades de negocios en el mercado venezolano.	*Establecer conjuntamente con las casas de software los perfiles necesarios para la oferta de sus productos y servicios.
*Mantener una buena calidad en los servicios ofrecidos a nuestros clientes.	*Buenos resultados en encuestas de calidad de servicio postventa	*Lograr que nuestros clientes tengan productos y servicios de calidad.	*Encuestas de medición de calidad postventa y contacto constante con nuestros clientes
*Mantener excelentes relaciones con el estado venezolano y enlaces con sectores del gobierno para mantener las relaciones comerciales a pesar de la expropiación de un cliente tradicional o potencial.	*Oportunidades de negocio en empresas nacionales, organismos del estado y empresas privadas.	*Ser una empresa alineada con los intereses del estado venezolano. *Ser una empresa líder en la oferta de nuestros productos y servicios en el sector privado.	*Establecer vínculos con el estado venezolano con el fin de alinear nuestros objetivos con las iniciativas que desde el emanan. *Fortalecer y hacer crecer nuestra cartera de clientes en el sector privado.
* Ofrecer productos y servicios estrella los cuales sean nuestra bandera de entrada en los clientes potenciales.	*Satisfacción en los productos y servicios ofrecidos por el emprendimiento.	*Ofrecer productos de calidad.	*Evaluar los productos en el mercado y como son percibidos por los clientes potenciales.

**Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (1992).**

**Tabla No 11 Perspectivas de Procesos Internos**

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
*Crear una estrategia enmarcada en la oferta de servicios tanto en el mercado nacional como en el Caribe, Suramérica, Centroamérica y Norteamérica a través de alianzas con empresas y casas de software en esos países.	*Alianzas comerciales solidas con empresas posicionadas en países de Suramérica, Norteamérica, Centroamérica y el Caribe.	*Poder ofrecer nuestros servicios a nivel de Toda América.	*Realizar estudios de mercado y analizar los posibles aliados comerciales en Suramérica, Norteamérica, Centroamérica y el Caribe
* Ofrecer a nuestros empleados paquetes salariales competitivos con el mercado actual y entrenamientos profesional constante así como oportunidades de crecimiento constante en la empresa, así mismo mantener a través de recursos humanos una medición de la satisfacción de nuestros empleados.	* Personal en constante crecimiento profesional. *Poca Movilidad laboral hacia nuestros competidores. *Personal con alto grado de satisfacción salarial.	*Tener un equipo de trabajo solido y en constante crecimiento profesional.	*Mantener una relación con las casas de software sobre los entrenamientos necesarios para mantener nuestro personal capacitado.

**Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (1992).**

**Tabla No 12 Perspectivas Financieras**

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
*Mantener nuestra área de acción en mercados no regulados en el mercado venezolano y a mantener un crecimiento constante en la oferta de nuestros servicios en el mercado internacional.	*Mantener una cartera de productos y servicios libres de regulaciones. *Crecimiento sostenido de la cartera de clientes.	*Establecer una cartera de productos y servicios libre de regulaciones por parte del estado nacional *crecimiento constante en el tiempo de nuestra cartera de clientes.	*Monitorear las iniciativas de regulación que surgen en el estado venezolano. *Motivar al personal de ventas para el cumplimiento de metas que hagan crecer nuestra cartera de clientes en el tiempo.
* Medir constantemente los niveles de rentabilidad de la empresa con el objetivo de cumplir las políticas impositivas del gobierno.	*Ganancias superiores a los gastos por concepto de impuestos.	*Ser una empresa rentable y solida.	*Mantener una medición constante de los balances de la empresa.
* Ofrecer atractivos paquetes salariales y captar personal calificado en búsqueda de trabajo.	*Personal altamente motivado y calificado con sueldos competitivos en el mercado laboral.	*Poseer un personal altamente calificado y con ingresos mayores a los del mercado venezolano	*Mantener los salarios altos con respecto a los del mercado laboral venezolano.
* Mantener en constante crecimiento nuestra cartera de clientes para incrementar la rentabilidad de nuestros productos y servicios.	*Crecimiento de cartera de clientes. *Diversificación de nuestros productos y servicios.	*Crecer constantemente en nuestra cartera de clientes y diversificar nuestros productos y servicios.	*Incentivar al personal de ventas para captar constantemente clientes. *Evaluar nuevos productos e introducirlos en nuestros clientes tradicionales.

**Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (1992)**

**Tabla No 13 Perspectivas de Capacidades**

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
*Cumplir nuestra visión y convertirnos en una empresa con un alto sentido de innovación tanto en la venta de nuestros productos como en la oferta de nuestros servicios a nuestros clientes.	*Ambiente de trabaja altamente innovador. *Personal con un alto sentido de pertenencia y participativo en la toma de decisiones. Liderazgo en el mercado	*Lograr una empresa innovadora. *Tener un personal proactivo que se involucre en la toma de decisiones. *Tener un ambiente de trabajo que aliente a la gente a mejorar cada día la empresa.	*Ofrecer al personal que labora en la organización iniciativas que alienten su innovación. *Crear un ambiente de trabajo altamente participativo.
*Ser innovadores en los procesos de ventas y mantener buenas relaciones con nuestros clientes tradicionales.	*Personal de venta con crecimiento de cartera sostenido en el tiempo. *Encuestas y mediciones de mercado favorables. *Satisfacción en nuestros clientes	* Mantener un crecimiento sostenido de nuestra cartera de clientes. * Mantener excelentes relaciones con nuestros clientes y calidad en los servicios ofrecido.	*Alentar un alto sentido de innovación en el personal que labora en el area de ventas.
*Establecer alianzas comerciales solidas con las casas de software y ofrecer nuestros servicios a través de ellas.	*Ser una referencia y contar con el personal para ejecutar los proyectos asignados por la casa matriz	* Tener una relación solida con la casa del software que distribuimos y poder optar por oportunidades de negocio a través de la casa matriz.	*Establecer alianzas con las casas de software y mantener el personal capacitado para la ejecución de los proyectos que sean asignados desde ella.
*Crear relaciones con empresas internacionales de consultoría y ofrecer nuestros productos y servicios a través de ellas.	* Mantener alianzas comerciales con empresas internacionales y ser una referencia en la ejecución de sus proyectos.	* Establecer y mantener buenas relaciones con aliados estratégicos, en Suramérica, Centroamérica, Norteamérica y el Caribe.	*Realizar estudios de mercado y evaluar aliados potenciales en la oferta de nuestros productos y servicios en esos países.

**Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (1992)**

#### 5.2.4.4. Matriz de Crecimiento del Mercado y Participación del Negocio (BCG)

Como último se realizó una evaluación de los principales proveedores de los servicios y productos que serían ofertados, con el fin de definir con cuáles de ellos estaba mejor posicionado para lo cual se utilizó su tasa del crecimiento del mercado y ganancias del año 2009 y 2010 los cuales se obtuvieron de datos obtenidos de Gartner Consulting los cuales se muestran en la siguiente tabla:

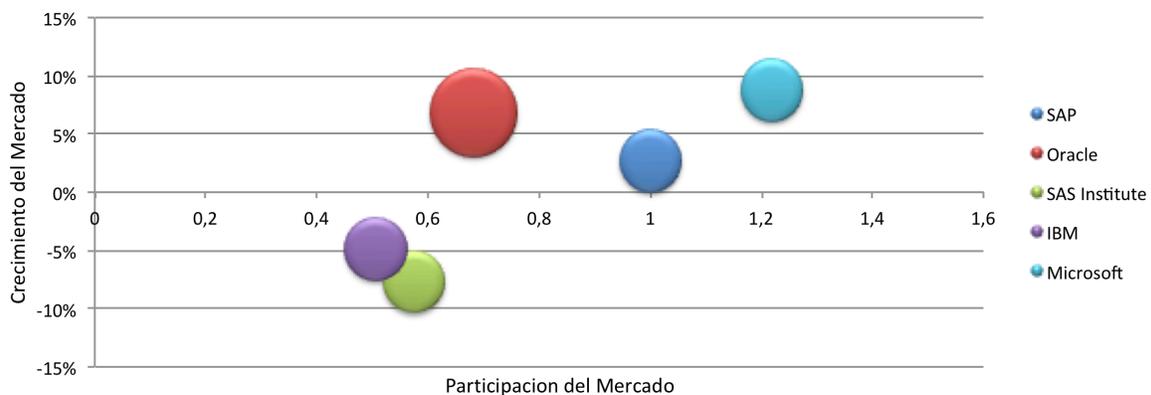
**Tabla No 14 Crecimiento del Mercado Casas de Software**

Compañía	Ganancias 2009	Cuota del Mercado 2009	Ganancias 2010	Cuota del Mercado 2010
SAP	2,066.2	22.3	2,413.1	22.9
Oracle	1,350.5	14.6	1,645.8	15.6
SAS Institute	1,324.6	14.3	1,386.5	13.2
IBM	1,135.6	12.2	1,222.0	11.6
Microsoft	739.5	8.0	913.7	8.7
Other Vendors	2,661.5	28.7	2,940.6	27.9
<b>Total</b>	<b>9,277.9</b>	<b>100.0</b>	<b>10,521.8</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Gartner Group (2011)

A partir de los resultados del año 2009 y 2010 se creó el gráfico que se muestra a continuación:

**Gráfico N 3 Matriz (BCG) Situación de los proveedores de BI en el mercado**



Fuente: Adaptado de Frances (2006)

El resultado de la matriz muestra que las vacas lecheras del mercado de Business Intelligence son SAP y Microsoft, mientras Oracle ha crecido en los últimos años y de mantener su ritmo actual podría ser considerado una interrogante, así mismo los proveedores con un mal desempeño han sido IBM y SAS Institute, por lo cual no es recomendable incursionar en el mercado con sus productos y servicios a no ser que su posicionamiento en el mercado mejore en los próximos años.

### 5.2.5. Fuentes secundarias de información

Luego de haber definido la misión, visión, estrategia y seleccionar los proveedores a través de una matriz (BCG), se procedió a evaluar los sectores del mercado venezolano donde los productos y servicios podrían ser ofertados, por medio de la revisión de trabajos de investigación y revisión de fuentes secundarias, luego de esta revisión se definieron las siguientes áreas de la económica nacional donde esta metodología podría ser aplicada:

- ✓ **Sector Bancario:** Según (Huerta, 2012), las etapas de análisis, reflexión, acción y medición que comprenden el ciclo de la Inteligencia de Negocios, facilitan el control de las actividades realizadas, sin embargo no existe un correcto análisis de la situación, lo cual interfiere con la adecuada toma de decisiones en función de la información sensible del negocio, concluyendo que mediante el uso de la tecnología es posible dar respuesta a interrogantes de negocio que resultan decisivas para el éxito de las instituciones que conforman el Sistema Bancario Nacional.
- ✓ **Sector Asegurador:** En base a entrevistas no estructuradas realizadas a la gerencia de finanzas y mercadeo de Seguros Caracas de Liberty Mutual, empresa líder del mercado asegurador venezolano, se pudo evidenciar que la inteligencia de negocios es parte fundamental para el desarrollo del negocio y es fundamental para mantener la competitividad en el tiempo.

- ✓ **Distribuidoras de Productos Médicos:** De acuerdo a (Herrera, 2011), la inteligencia de negocios permite facilitar y agilizar el proceso de toma de decisiones, convertir los datos en información y usar una estrategia inteligente para la gestión empresarial, alineado al plan estratégico. Así mismo mientras más se aplique la Inteligencia de Negocios mayor será la efectividad en la Gerencia Estratégica al tomar mejores decisiones de manera rápida y efectiva.
  
- ✓ **Sector Energético:** en base a la investigación realizada por (Morales, 2009), El sector petrolero venezolano se beneficiaría de esta metodología ya que es un método eficaz para gestionar la información que genera la organización, que esencialmente significa colocar la información relevante en las manos de las personas que toman las decisiones en todos los niveles de la organización.
  
- ✓ **Empresas Nacional: (Rangel, 2005), en su estudio “Inteligencia de negocios (b.i.) y su aplicabilidad en la empresa nacional”,** expone en el resultado de su estudio que se obtuvo un esquema a seguir, basado en las experiencias de las empresas privadas nacionales analizadas para la implantación de una solución de inteligencia de negocios a su vez se logro ofrecer al lector un panorama amplio de cómo se encuentran laborando actualmente dichas empresas al asumir una nueva y avanzada base tecnológica en inteligencia de negocios

#### **5.2.6. Entrevistas a Stakeholders (Interesados)**

Luego de haber definido los sectores donde que serian atacados por el emprendimiento se procedió a realizar entrevistas no estructuradas a empresas en cada uno de los sectores e identificar si actualmente se contaban con herramientas de inteligencia de negocios y cuál había sido su experiencia con las mismas, a continuación se expone la información recopilada en cada una de las empresas en cada sector:

- ✓ **Banesco Banca universal:** En una entrevista no estructurada realizada a la gerencia de finanzas se pudo conocer que la tecnología aplicada a inteligencia de negocios está presente en la banca nacional a través de las grandes casas de software, en esta empresa la aplicación escogida fue COGNOS de IBM, la cual satisface las necesidades en lo que se refiere a análisis de datos del banco más grande de Venezuela, el equipo de finanzas mantiene su toma de decisiones en base a la información obtenida de sus clientes, adicional a esto se entrevistó al departamento de mercadeo, el cual utiliza esta metodología y sus aplicaciones para poder hacer crecer constantemente su cartera de clientes.
  
- ✓ **Seguros caracas de Liberty Mutual:** El sector seguro ha sido en Venezuela uno de los que ha contado con un mayor crecimiento en los últimos años, debido a la inseguridad que reina en el país, en una entrevista no estructurada a la empresa líder del sector en el Mercado venezolano al departamento de mercadeo, se pudo conocer que dado lo rentable del negocio, cada vez hay nuevos actores nacionales e internacionales que desean incursionar en el mercado venezolano lo cual hace necesario el contar con herramientas las cuales permitan medir el mercado y a los clientes, por lo cual hace un año se incursionó en las aplicaciones de BI de la mano de ORACLE, con Essbase, actualmente la aplicación ha demostrado ser efectiva en la toma de decisiones y ha ayudado a mantener y hacer crecer la cuota de mercado a pesar de los nuevos competidores que entran en el.
  
- ✓ **Farmatodo:** El crecimiento en cuota del mercado y ganancias de las grandes cadenas en Venezuela ha sido importante en los últimos años, pero las restricciones impuestas por el ejecutivo nacional han hecho que cada día las mismas busquen nuevas formas de atraer clientela en base a la oferta de productos y servicios no regulados, la inteligencia de negocio forma una parte fundamental en esta estrategia, en entrevista no estructurada realizada al departamento de Mercadeo y Finanzas se pudo constatar que actualmente existe un creciente interés en la utilización de esta tecnología y se están evaluando proveedores para su adquisición.

- ✓ **Pdvsa:** El tener el control de la información para la toma de decisiones y mantenerse a la punta de la tecnología ha sido el norte de la principal industria del país en los últimos años, la gerencia de Mercadeo está consciente de eso, así de cómo posicionar sus productos en nuevos mercados por eso se opta por las aplicaciones en inteligencia de negocios como una herramienta para medir constantemente el comportamiento del mercado y estar un paso adelante en la oferta de productos en ellos.
  
- ✓ **Empresas Polar:** El sector alimento ha venido cambiando en los últimos años, así como su forma de hacer negocios, en entrevistas a la gerencia de finanzas de empresas polar se pudo constatar que conscientes de ese cambio han optado por aplicaciones en inteligencia de negocios, lo cual les ha permitido poder mejorar la visión del mercado y de los clientes que adquieren sus productos y servicios a través del rápido acceso a la información y la incursión constante de nuevos productos en base a saber que desea el cliente en tiempo real.

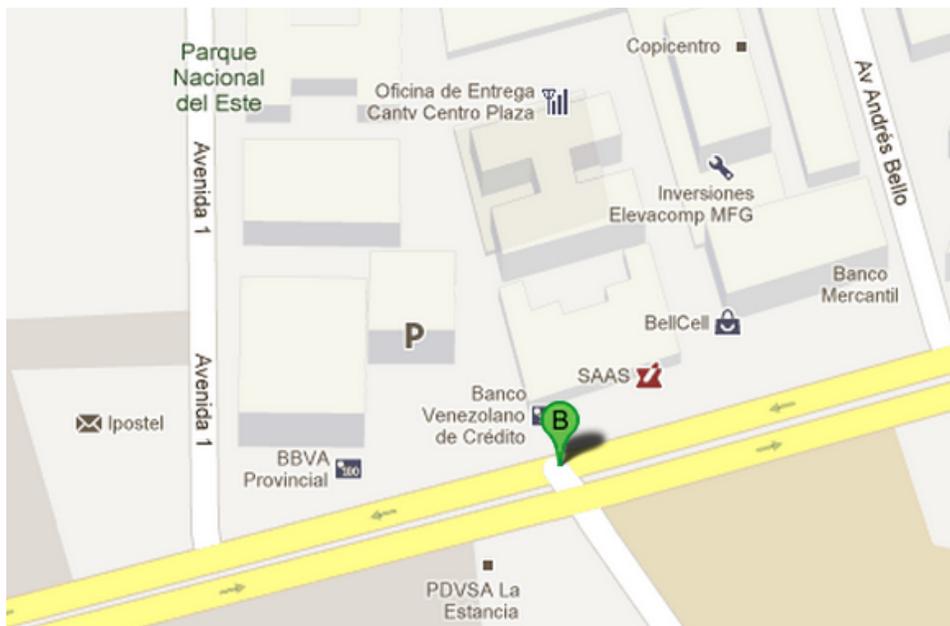
## Conclusiones del análisis del mercado

- ✓ Con base a los resultados del análisis estratégico se puede concluir que a pesar de que la situación política del país es complicada, si se tiene una alianza estratégica con las metas del ejecutivo nacional y no se incurre en mercados que no son factibles se puede lograr los objetivos planteados en la misión y visión.
- ✓ Dada la situación económica y política de Venezuela, las casas de Software estarían interesadas en ofrecer sus productos y servicios a través de nosotros como posibles intermediarios.
- ✓ Existen muchas ventajas para posicionar nuestros productos y servicios en el mercado venezolano, dado que es una metodología nueva que actualmente tiene mucha demanda en las empresas grandes y medianas.
- ✓ Se puede concluir, que las empresas que actualmente cuentan con una mayor cuota del mercado en lo que se refiere a Business Intelligence son Microsoft, Oracle, SAP, IBM y SAS Institute.
- ✓ De las empresas que actualmente están posicionadas en el mercado, las que cuentan con un crecimiento sostenido y reportan una expansión en su cuota del mercado son SAP, Microsoft y Oracle, por lo cual es recomendable entrar en el mercado venezolano a través de estos proveedores.
- ✓ La demanda por Business Intelligence en las pequeñas empresas es reducido y es aconsejable no incursionar con estas aplicaciones.
- ✓ Los mercados donde las aplicaciones en inteligencia de negocios, están posicionadas son Banca, Seguros, Venta masivas de productos y alimentos, Energía y Petróleo.

### 5.3. Estudio Técnico.

#### 5.3.1. Localización:

El proyecto estará ubicado en la Gran Caracas, municipio Chacao en la zona de los palos grandes, específicamente en el centro comercial Centro Plaza, la ubicación se muestra en la siguiente Figura:



**Figura N 11 Ubicación del Emprendimiento**

**Fuente: Google Maps (2012)**

El inmueble a ser alquilado cuenta con dos baños, cocina, recepción, 5 cubículos independientes y una oficina privada, la oficina tiene un tamaño de 170 Mt<sup>2</sup> y está ubicada en la torre B del centro comercial, en el piso 13.

#### **Ventajas del Local Comercial:**

- ✓ Está ubicado en una zona segura del área metropolitana de Caracas.
- ✓ Consta con todos los servicios básicos y está relativamente cerca de líneas de transporte terrestres.

- ✓ Está ubicado en una zona residencial de la ciudad y es de fácil acceso para nuestros clientes potenciales.

### 5.3.2. Infraestructura de servicios:

En vista de que la oficina ya cuenta con servicios y fue recientemente remodelada para ser puesta en alquiler, el estudio se centro en inventariar el mobiliario necesario para su acondicionamiento. La selección del mobiliario se realizo por medio de un análisis de precio y calidad de los productos ofrecidos por los proveedores seleccionados, después de seleccionar el mobiliario se procedió a realizar una tabla de distribución espacial de la oficina y del mobiliario a ser adquirido las cuales se presentan a continuación:

**Tabla N 15 Distribución Espacial**

Distribución	BASE DE CALCULO	M2	(%)
Cubículos	Ubicación del personal que labora en la oficina	60	36%
oficina	Ubicación del Gerente	35	21%
Recepción	Ubicación de la recepcionista	15	9%
baños	Baños para el personal	40	24%
cocina	Cocina para el personal que labora en la oficina	15	9%
		165	100%

**Fuente: Adaptado de Baca (2010)**

**Tabla N 16 Selección de Mobiliario**

Mobiliario	Descripción	N	Dimensiones
Sillas ergonómicas	Sillas ergonómicas ejecutivas	7	0,4 x 1,0 mts
Papeleras	Papeleras de metal	7	0,4 mts
Escritorio	Escritorio ejecutivo de metal	1	1,40 x 0,70 mts
Archivador	Archivadores 4 Gavetas	2	1,36 x 0,4 mts
Mueble para recepción	Mueble de recepción	1	1.60 x 75 mts
mesa de conferencia	Mesa de conferencia	1	0,70 x 1,60 mts
sillas simples	Sillas simples para oficina	4	0,4 x 1,0 mts

**Fuente: Adaptado de Baca (2010)**

### 5.3.3. Tecnología utilizada:

La tecnología a ser implantada en la consultora se describe en el siguiente cuadro:

**Tabla N 17 Selección de la tecnología**

Equipos	Descripción	Cantidad	Dimensiones
Laptop Lenovo	Laptop Lenovo 15.6 Dual Core 4gb 320gb	8	0,7 x 0,5 x 0,1 mts
Mouse y Keyboard	Combo Teclado Mouse Óptico Inalámbrico Logitech Mk320	8	N/A
Regleta de Voltaje	Regulador De Voltaje Con Supresor De Picos, 6 Salidas 1000va	8	0,2 x 0,1 x 0,2 mts
Impresora Multifuncional Láser	Impresora Multifuncional Láser Samsung Scx-3200 B/n	1	0,8 x 0,4 x 0,5 mts
Monitor	Monitor Lenovo Thinkvision 18.5 Pulgadas Lcd Tft Nuevo Ss12	8	0,47 x 0,4 x 0,2 mts
cableado de red	cableado de red RJ45	20 M	N/A
Router Inalámbrico	Linksys Wrt160n 300mbps	2	0,2 x 0,2 mts
switch	Switch 24 Port 10/100 + 2 Puertos 10/100/1000	1	0,7 x 0,4 x 0,2 mts
Teléfono	Teléfono Siemens Euroset 3005 Negro Para Mesa	6	N/A
Teléfono Digital	Teléfono Digital Siemens Optipoint 500 Standard Hicom/hipath	2	N/A
TV	Samsung 55 Smart TV Led3d Un55d8000	1	2,3 x 1 x 0,1 mts

**Fuente: Adaptado de Baca (2010)**

### 5.3.4. Proceso de producción:

Al momento de establecer los procesos de producción que serían ejecutados por el emprendimiento, primero se realizaron las siguientes preguntas:

### **¿Se conocen los procesos de venta y a donde estarán dirigidos?**

Los procesos de venta que serán dirigidos hacia los clientes potenciales están bien definidos y en el estudio de mercado se definieron las áreas del mercado a donde se apuntara.

### **¿Se conocen la oferta servicios que serán prestados?**

Se desea comercializar aplicaciones que gestionen la inteligencia de negocios en las empresas venezolanas, los servicios para la implantación de esta tecnología y la metodología enfocada en la recolección de información.

### **¿Cuántos productos se desean comercializar?**

Los productos a ser comercializados por la consultora serán aplicaciones en inteligencia de negocios, y por medio del estudio de mercado se decidió que se optaría por ofrecer a los clientes las siguientes aplicaciones:

- ✓ Oracle Bussiness Intelligence
- ✓ SAP Bussiness Intelligence
- ✓ Microsoft Bussiness Intelligence

### **¿Cuántos servicios se desean comercializar?**

Los servicios que serán comercializados por la consultora serán los siguientes:

- ✓ Implantación de Aplicaciones SAP Bussines intelligence.
- ✓ Soporte post instalación de las aplicaciones y mejora de módulos a solicitud del cliente.
- ✓ Actualización constante de las aplicaciones.

- ✓ Asesoría en la implantación de la tecnología y de la metodología en inteligencia de negocio.

### ¿En qué horario se ofertaran los productos y servicios?

El horario comprendido para la oferta de los productos fue subdividido en dos grandes grupos, ventas y servicios, el grupo de ventas trabajara en la captación de clientes de 8 am a 5 pm, mientras que el grupo de servicios trabajara en un horario similar el cual se adecuara a los proyectos nuevos y los requerimientos de los clientes.

### Descripción de los procesos de Comercialización y Servicios:

Luego de evaluar los horarios de atención, los tipos de servicios y productos que serian ofertados y a qué mercado serian dirigidos se procedió a crear un diagrama de flujo donde se esquematizaran los procesos que se presentan a continuación:

- ✓ **Comercialización y Ventas:**

**Grafico N 4 Búsqueda del cliente de nuestros productos y servicios**



**Fuente: Medios Propios**

**Grafico N 5 Asignación de oportunidad de negocio por parte de la casa matriz**



**Fuente: Medios Propios**

**Grafico N 6: Captación de clientes por parte de Ventas**



**Fuente: Medios Propios**

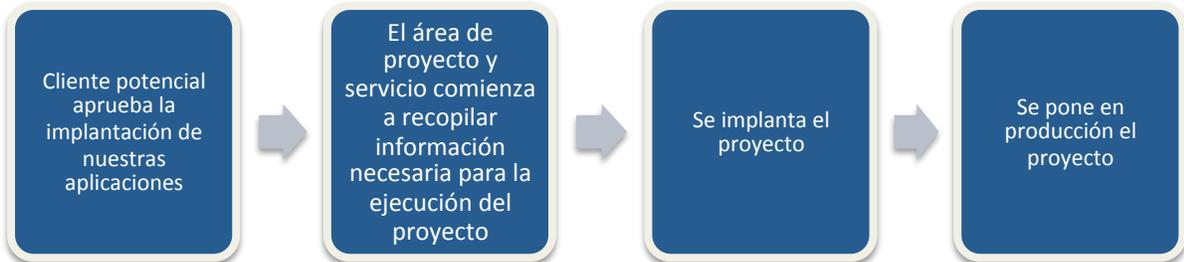
✓ **Servicios e implantaciones:**

**Grafico N 7 Solicitud de requerimiento por parte de un cliente tradicional**



**Fuente: Medios Propios**

**Grafico N 8 Nueva implantación de nuestros productos**



**Fuente: Medios Propios**

**Grafico N 9 Actualización de nuestros productos en clientes tradicionales**



**Fuente: Medios Propios**

### 5.3.5. Cronograma de la inversión.

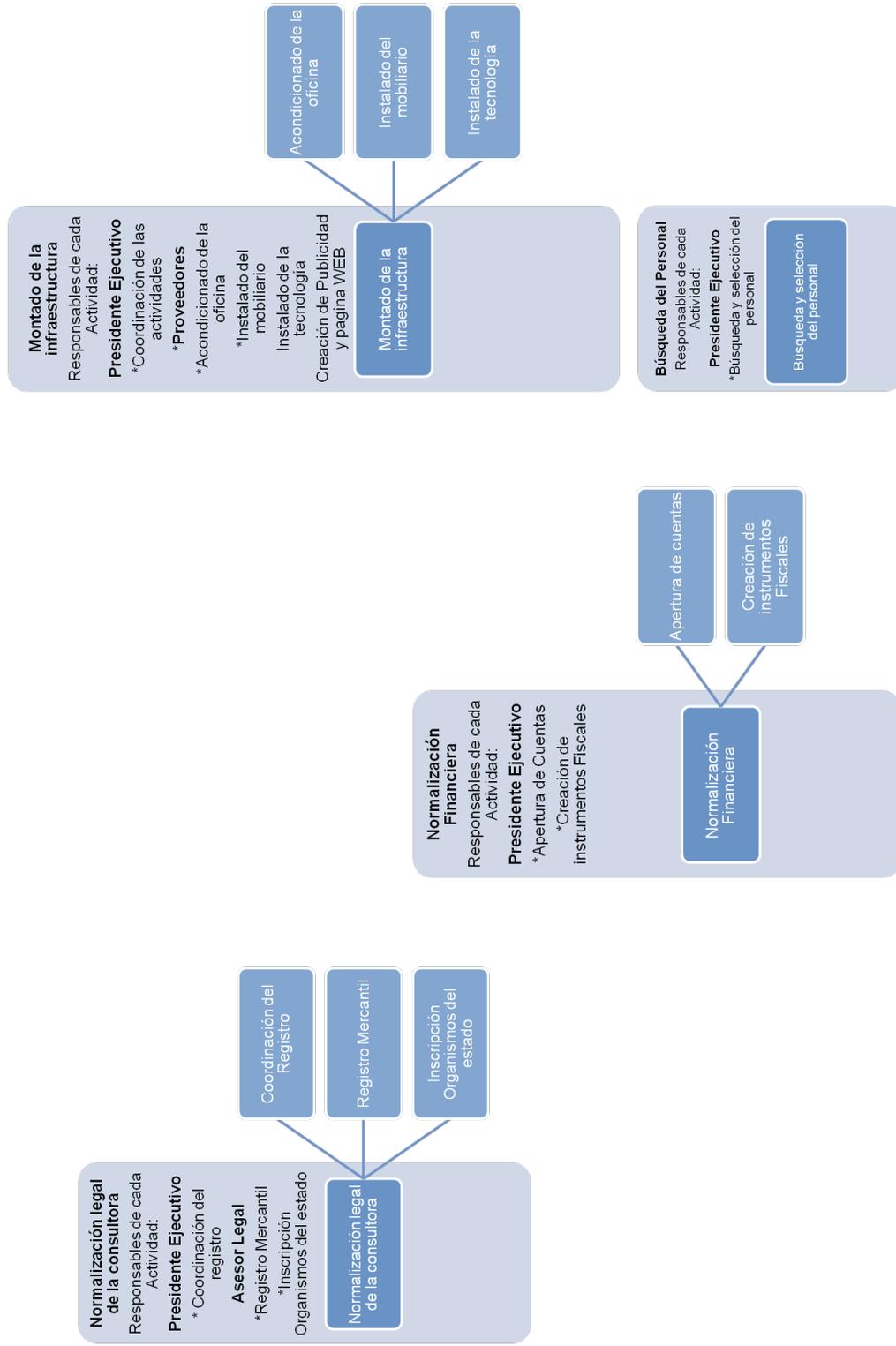


Figura N 10 EDT (Estructura desagregada de trabajo)

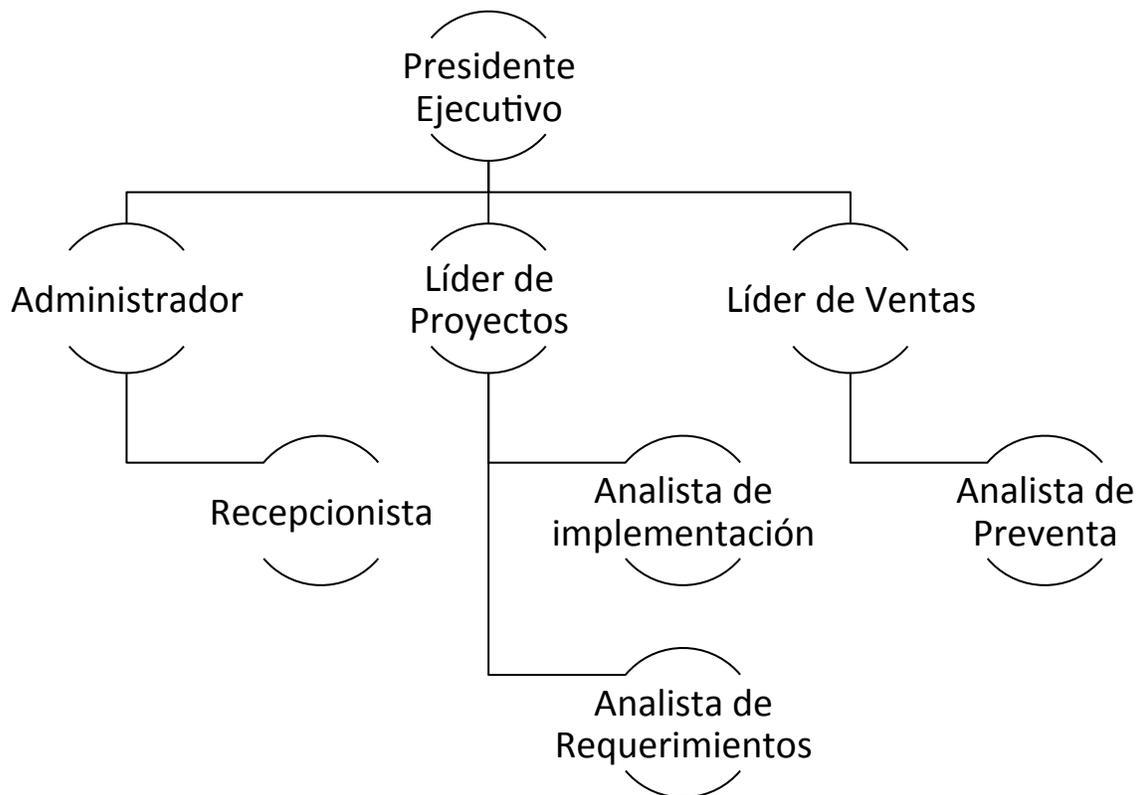
Fuente: Medios Propios

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	Proyecto - integlob	62 días	mar 08/05/12	mar 31/07/12
2	COMIENZO DEL PROYECTO	0 días	mié 09/05/12	mié 09/05/12
3	Normalización Legal de la Consultora	14 días	mar 08/05/12	vie 25/05/12
4	1.- Inscripción en el registro Mercantil	9 días	mar 08/05/12	vie 18/05/12
8	2.- Inscripción en los Organismos del Estado	5 días	lun 21/05/12	vie 25/05/12
14	Normalización financiera de la Consultora	10 días	lun 14/05/12	vie 25/05/12
15	1.- Apertura de Cuentas	4 días	lun 21/05/12	jue 24/05/12
18	2.- Creación de Instrumentos Fiscales	10 días	lun 14/05/12	vie 25/05/12
21	Montado de la Infraestructura	28 días	mié 09/05/12	vie 15/06/12
22	Acondicionado de la oficina	8 días	mié 09/05/12	vie 18/05/12
23	Instalado del Mobiliario	2 días	lun 21/05/12	mar 22/05/12
24	Instalado de la Tecnología	5 días	mié 23/05/12	mar 29/05/12
25	Creación de Publicidad y pagina WEB	28 días	mié 09/05/12	vie 15/06/12
26	Busqueda y selección del Personal	60 días	jue 10/05/12	mar 31/07/12
27	CONTROL Y CIERRE DEL PROYECTO	0 días	jue 24/05/12	jue 24/05/12
28	Revisión de la infraestructura	8,25 días	jue 24/05/12	mar 05/06/12
29	Revisión del Mobiliario	2 horas	jue 24/05/12	jue 24/05/12
30	Revisión de la Tecnología	2 horas	jue 24/05/12	jue 24/05/12
31	Puesta en Operación de la Consultora	2 horas	mar 05/06/12	mar 05/06/12

Fuente: Medios Propios

### 5.3.6. Volumen de ocupación

Después de definir las actividades que serían ejecutadas en los procesos de producción se procedió a definir los cargos y responsabilidades que serían necesarios para mantener la operación del emprendimiento una vez fuera realizado, a continuación se muestra en el siguiente gráfico como quedaría la estructura organizacional de la consultora:



**Gráfico No 11 Organigrama Organizacional**

**Fuente: Medios Propios**

**Tabla N 19 Descripción de Cargos y Responsabilidades**

<b>Cargo</b>	<b>Descripción</b>
Presidente Ejecutivo	Se encarga de planificar y controlar todos los objetivos y metas económicas de crecimiento y administrativo de la consultora, mantener el control de calidad en los productos y servicios ofertados y ser el enlace constante con los clientes tradicionales.
Administrador	Se encarga de llevar todas las funciones administrativas de la consultora así como el pago de nomina, cuentas por pagar, mantenimiento de la operación interna y atención al publico.
Líder de Proyectos	Es el encargado de recopilar, modelar e dirigir la implantación de nuestras aplicaciones en los clientes potenciales y coordinar todos los requerimientos, actualizaciones de las aplicaciones solicitadas por nuestros clientes tradicionales.
Analista de implementación	Es el especialista en la implantación de nuestras aplicaciones en los clientes.
Analista de Requerimientos	Es el encargado de la gestión de requerimientos que son solicitados por nuestros clientes y las actualizaciones de las aplicaciones.
Líder de Ventas	Su función es mantener en constante crecimiento la cartera de clientes de la empresa y el armado de las ofertas.
Analista de Preventa	Su función es la recopilación de información para la realización de las ofertas hacia los clientes potenciales y el manejo de los elementos técnicos necesarios para la venta de los productos y servicios ofertados.

**Fuente: Medios Propios**

### 5.3.7. Capacidad instalada y utilizada

En el siguiente cuadro se muestran una proyección de los requerimientos, implantaciones y actualizaciones que serán ejecutadas en los próximos cinco años:

**Tabla N 20 Capacidad Instalada y Utilizada**

Capacidad Instalada y Utilizada						
(Expresado cantidad de proyectos)						
	Base de Cálculos	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año
Volumen de Producción						
<b>Capacidad Instalada</b>						
En Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%	100%
En numero proyectos por trimestre	40	40	40	40	40	40
En numero de proyectos por año	160	160	160	160	160	160
<b>Capacidad Utilizada</b>						
En Porcentaje	0%	20%	45%	70%	90%	100%
En numero proyectos por trimestre		8	18	28	36	40
En numero de proyectos por año		32	72	112	144	160
Margen de proyectos no exitosos	5%	1,6	3,6	5,6	7,2	8
Capacidad utilizada Neta		30,4	68,4	106,4	136,8	152
<b>Productos para la venta</b>						
Mejoras en los módulos	50%	15,2	34,2	53,2	68,4	76
Implantación de Aplicaciones	30%	9,12	20,52	31,92	41,04	45,6
Actualización de Aplicaciones	20%	6,08	13,68	21,28	27,36	30,4
<b>Producción Total (Cantidad)</b>		<b>30,4</b>	<b>68,4</b>	<b>106,4</b>	<b>136,8</b>	<b>152</b>

**Fuente: Adaptado de Blanco (2010)**

### 5.3.8. Control de calidad

El control de calidad que será realizado en el emprendimiento fue subdividido en 3 ramas:

- ✓ **Mantenimiento interno de las instalaciones:** Se aplicaran las siguientes medidas para el mantenimiento de la infraestructura:
  - Mantenimiento físico de la estructura anual.

- Limpieza general de las oficinas cada 24 horas.
  - Renovación tecnológica cada dos años.
  - Renovación de Mobiliario cada 5 años.
- ✓ **Control de calidad interno:** Comprenderá todo lo referente a la revisión interna de la calidad en la ejecución de los proyectos, requerimientos y actualizaciones, este control buscara revisar los tiempos de ejecución y la calidad en el servicio que se ofrece a nuestros clientes. Entre las herramientas que se utilizaran para lograr el aseguramiento de la calidad estarán las siguientes:
- Medición del nivel de satisfacción de nuestros clientes a través de encuestas.
  - Revisión de tiempos de respuesta en atención de requerimientos.
  - Efectividad en la ejecución de nuevas implantaciones.
- ✓ **Control de calidad externo:** Las casas de software constantemente realizan encuestas de calidad donde miden la efectividad de los aliados comerciales, adicional a esto se exigen un conocimiento y la certificación del personal que implantara sus aplicaciones y sus productos y servicios. Las herramientas usadas por nuestros aliados comerciales son las siguientes:
- Solicitud de certificaciones a nuestro personal.
  - Encuestas aleatorias a nuestros clientes para medir su satisfacción.
  - Control de calidad en los entregables de los proyectos.

## 5.4. Estudio Financiero

### 5.4.1. Inflación

La economía venezolana es considerada una de las mas inflacionarias de Latinoamérica por lo cual realizar un estudio financiero pasa necesariamente por realizar una proyección a 5 años del comportamiento de esta variable en el tiempo, para

realizar este análisis fue necesario evaluar la tendencia en los últimos 10 años, el cual se muestra a continuación:

**Tabla N 21 Acumulado de inflación de los últimos 10 años**

	ACUMULADO	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
VARIACION GENERAL (INFLACION)	905,2	29,0	27,4	26,91	31,9	22,46	16,97	14,36	19,19	27,08	31,21	12,28

**Fuente: Adaptado de Huerta (2012)**

En base a esta tabla se puede concluir que la inflación estimada anual en los próximos años con la que se debe calcular la rentabilidad del proyecto es de 27,6%.

#### 5.4.2. Determinación de los costos:

Por medio del estudio técnico se determinaron los productos y proveedores que se utilizarán en la ejecución del proyecto, En los siguientes cuadros se muestran los precios totales por renglón:

**Tabla N 22 Asesorías y costos de Proyecto**

ESTUDIOS Y PROYECTOS				
Ingeniería del proyecto	Unidad Utilizada	Cantidad	Costo por unidad	Costo Total
Levantamiento de procesos				
Costo del levantamiento de los procesos		1	BsF 5.000	Bsf 5.000
Ingeniería del proyecto				
Costo del estudio de factibilidad		1	BsF 7.000	<b>Bsf 7.000</b>
Costo total del estudio de factibilidad				<b>12.000</b>

**Fuente: Adaptado de Blanco (2010).**

**Tabla N 23 Proyección de Nomina Anual**

Cargo	Nº	Sueldo Mensual	Nomina				Total Mano de Obra Mensual	Total Mano de Obra Anual
			Cesta Alimentación	Beneficios Ley Org del Trabajo 35%	Aportes Gubernamentales 0,21			
<b>SUELDOS ADMINISTRACION</b>								
Presidente Ejecutivo	1	Bs.F 10.000,00	Bs.F 422,50	Bs.F 3.500,00	Bs.F 2.100,00	Bs.F 16.022,50	Bs.F 192.270,00	
Líder de Proyectos	1	Bs.F 8.000,00	Bs.F 422,50	Bs.F 2.800,00	Bs.F 1.680,00	Bs.F 12.902,50	Bs.F 154.830,00	
Analista de Implementación	1	Bs.F 6.000,00	Bs.F 422,50	Bs.F 2.100,00	Bs.F 1.260,00	Bs.F 9.782,50	Bs.F 117.390,00	
Analista de Requerimientos	1	Bs.F 6.000,00	Bs.F 422,50	Bs.F 2.100,00	Bs.F 1.260,00	Bs.F 9.782,50	Bs.F 117.390,00	
Administrador	1	Bs.F 5.500,00	Bs.F 422,50	Bs.F 1.925,00	Bs.F 1.155,00	Bs.F 9.002,50	Bs.F 108.030,00	
Recepcionista	1	Bs.F 1.950,00	Bs.F 422,50	Bs.F 682,50	Bs.F 409,50	Bs.F 3.464,50	Bs.F 41.574,00	
<b>Sueldos Administracion</b>	<b>6</b>	<b>Bs.F 37.450,00</b>	<b>Bs.F 2.535,00</b>	<b>Bs.F 13.107,50</b>	<b>Bs.F 7.864,50</b>	<b>Bs.F 60.957,00</b>	<b>Bs.F 731.484,00</b>	
<b>SUELDOS VENTAS</b>								
Lider de Ventas	1	Bs.F 8.000,00	Bs.F 1.161,60	Bs.F 2.800,00	Bs.F 1.680,00	Bs.F 13.641,60	Bs.F 163.699,20	
Analista de Preventa	1	Bs.F 6.000,00	Bs.F 871,20	Bs.F 2.100,00	Bs.F 548,00	Bs.F 9.519,20	Bs.F 114.230,40	
<b>Total Sueldos Ventas</b>	<b>2</b>	<b>Bs.F 14.000,00</b>	<b>Bs.F 2.032,80</b>	<b>Bs.F 4.900,00</b>	<b>Bs.F 2.228,00</b>	<b>Bs.F 23.160,80</b>	<b>Bs.F 277.929,60</b>	
<b>Total Sueldos</b>	<b>8</b>	<b>Bs.F 51.450,00</b>	<b>Bs.F 4.567,80</b>	<b>Bs.F 18.007,50</b>	<b>Bs.F 10.092,50</b>	<b>Bs.F 84.117,80</b>	<b>Bs.F 1.009.413,60</b>	

**Fuente: Adaptado de Blanco (2010)**

**Tabla N 24 Elementos de Infraestructura**

<b>ELEMENTOS DE INFRAESTRUCTURA</b>			
Expresado en Bolívares			
<b>Costo Infraestructura</b>	Unidad Utilizada	Unidades Totales	Costo Total
Tecnología	varios	varios	Bs.F 93.333,20
Mobiliario	varios	varios	Bs.F 24.380,00
Mercadeo	varios	varios	Bs.F 20.000,00
<b>Costo Total Instalaciones</b>			<b>137.713,20</b>

**Fuente: Adaptado de Blanco (2010)**

### 5.4.3. Inversión Total inicial; fija y diferida

La inversión inicial se calculo en base a todos los costos tangibles, intangibles y diferidos que serian necesarios para la ejecución del proyecto, los resultados se muestran en las siguientes tablas:

**Tabla N 25 Inversión Total, Activo Fijo, Activo Diferido y Capital de Trabajo inicial**

<i>Inversión Total</i>	
<i>Concepto</i>	<i>Monto BsF.</i>
<i>Activo Fijo</i>	BsF 341600
<i>Activo Diferido</i>	BsF 69800
<i>Inversión en Capital de Trabajo</i>	<u>BsF 736982,16</u>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>BsF 1.148.382,16</b>

**Fuente: Adaptado de Baca (2010)**

**Tabla N 26 Inversión en Activos Diferidos**

<i>Inversión en Activos Diferidos</i>	
<i>Concepto</i>	<i>Inversión (BsF.)</i>
<i>Gastos Legales y de Organización</i>	BsF 25600
<i>Gastos de Publicidad</i>	BsF 4200
<i>Permisología</i>	BsF 8000
<i>Pólizas de Seguro</i>	BsF 32000
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>BsF 69800</b>

**Fuente: Adaptado de Baca (2010).**

### 5.4.4. Cronograma de inversiones

Por medio de la inversión total se creo un cronograma detallado de las inversiones que serian realizadas en el proyecto y sus fechas de realización:

**Tabla N 27 Cronograma de Inversiones**

Actividad	Cronograma de la Inversión			Inversión
	Días	Fecha de Comienzo	Fecha de Finalización	
Normalización Legal de la Consultora	14 días	08/05/2012 09:00	25/05/2012 19:00	
1.- Inscripción en el registro Mercantil	9 días	08/05/2012 09:00	18/05/2012 19:00	Bs 25.600,00
2.- Inscripción en los Organismos del Estado	5 días	21/05/2012 09:00	25/05/2012 19:00	
<b>Total Actividad 1</b>				<b>Bs 25.600,00</b>
Normalización financiera de la Consultora	10 días	14/05/2012 09:00	25/05/2012 19:00	
1.- Apertura de Cuentas	4 días	21/05/2012 09:00	24/05/2012 19:00	Bs 5.000,00
2.- Creación de Instrumentos Fiscales	10 días	14/05/2012 09:00	25/05/2012 19:00	
<b>Total Actividad 2</b>				<b>Bs 5.000,00</b>
Montado de la Infraestructura	28 días	09/05/2012 09:00	15/06/2012 19:00	
Acondicionado de la oficina	8 días	09/05/2012 09:00	18/05/2012 19:00	Bs 196.000,00
Instalado del Mobiliario	2 días	21/05/2012 09:00	22/05/2012 19:00	Bs 33.600,00
Instalado de la Tecnología	5 días	23/05/2012 09:00	29/05/2012 19:00	Bs 112.000,00
Creación de Publicidad y pagina WEB	28 días	09/05/2012 09:00	15/06/2012 19:00	Bs 4.200,00
Búsqueda y selección del Personal	60 días	10/05/2012 09:00	31/07/2012 19:00	Bs 5.000,00
<b>Total Actividad 3</b>				<b>Bs 350.800,00</b>
CONTROL Y CIERRE DEL PROYECTO	0 días	24/05/2012 09:00	24/05/2012 09:00	
Revisión de la infraestructura	8,25 días	24/05/2012 09:00	05/06/2012 11:00	
Revisión del Mobiliario	2 horas	24/05/2012 09:00	24/05/2012 11:00	Bs -
Revisión de la Tecnología	2 horas	24/05/2012 09:00	24/05/2012 11:00	
Puesta en Operación de la Consultora	2 horas	05/06/2012 09:00	05/06/2012 11:00	
<b>Total Actividad 4</b>				<b>0</b>
<b>Total todas las actividades</b>				<b>Bs 381.400,00</b>

**Fuente: Adaptado de Blanco (2010)**

### 5.4.5. Depreciaciones y amortizaciones

A continuación se presenta la depreciación de los activos Tangibles del proyecto y de los activos diferidos:

**Tabla N 28 Depreciación de Activos Tangibles**

<i>Depreciación de Activos Tangibles</i>						
<i>Equipos de Oficina</i>						
<i>Concepto</i>	<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>IVA</i>	<i>Inversión (Bs.)</i>	<i>Depreciación</i>
<i>Tecnología</i>		1	100000	12000	112000	37333,3
<i>Mobiliario</i>		1	30000	3600	33600	11200,0
<i>Publicidad</i>		1	25000	3000	28000	9333,3
<b>Total Activos y Depreciación</b>					<b>173.600,00</b>	<b>57.866,67</b>
<i>Terrenos y edificaciones</i>						
<i>Concepto</i>	<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>IVA</i>	<i>Inversión (Bs.)</i>	<i>Depreciación</i>
<i>Oficina</i>	Alquiler de Oficina	1	196.000,00		196.000,00	9800
<b>Total</b>					<b>196.000,00</b>	<b>9.800,00</b>
<b>Total</b>						
<b>Depreciación</b>					<b>67.666,67</b>	

Fuente: Adaptado de Baca (2010).

**Tabla N29 Amortización de Bienes Diferidos**

<i>Amortización de los Activos Diferidos</i>			
<i>Concepto</i>	<i>Inversión (Bs.)</i>	<i>Periodo de Amort.</i>	<i>Amort. Anual</i>
Gastos Legales y de Organización	BsF 25600	5	BsF 5120
Gastos de Publicidad	BsF 4200	5	BsF 840
Permisología	BsF 8000	5	BsF 1600
Pólizas de Seguro	BsF 32000	5	BsF 6400
<b>Total Amortización</b>			<b>13960</b>

Fuente: Adaptado de Baca (2010).

#### 5.4.6. Capital de trabajo

**Tabla N 30 Capital de Trabajo Calculado para el primer año**

<b>Capital de Trabajo</b>			
Gastos de Administración	Administración	Ventas	Monto Anual
Sueldos y salarios	BsF 741.624,00	BsF 277.929,60	BsF 1.019.553,60
Teléfono	BsF 500,00	0,00	BsF 3.000,00
Electricidad	BsF 500,00	0,00	BsF 6.000,00
Suministros de Oficina	BsF 1.000,00	BsF 2.000,00	BsF 9.000,00
Mantenimiento de Vehículos	0,00	0,00	0,00
Imprevistos 10%	BsF 7.436,24	BsF 2.799,30	BsF 122.826,43
<b>Total</b>			<b>BsF 1.160.380,03</b>
Total Mes	19,738	1,352	33,01
Total Año	236,856	16,224	396,12

**Fuente: Adaptado de Baca (2010).**

#### 5.4.7. Gastos de operación

**Tabla N31 Gastos operativos del primer año**

<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	
<b>Costo anual estimado</b>	
<b>Servicios básicos y alquiler de la oficina</b>	
Alquiler del local	BsF 336000,00
Teléfono	BsF 3000,00
Agua	BsF 240,00
Luz	BsF 6000,00
<b>Total de gastos servicios básicos</b>	<b>BsF 345240,00</b>
<b>Sueldos y Salarios</b>	
Sueldos y Salarios	<b>BsF 1019553,60</b>
<b>Gastos Varios</b>	
Artículos de Oficina (bolígrafos, papelería, etc.)	BsF 9000,00
Mantenimiento del local	BsF 54000,00
Fondo de contingencia	BsF 122826,43
<b>Costo total de gastos Varios</b>	<b>BsF 185826,43</b>
<b>Impuesto al Valor Agregado</b>	<b>BsF 63727,97</b>
<b>GASTOS TOTALES VARIABLES + IVA</b>	<b>BsF 1614348,00</b>

**Fuente: Adaptado de Baca (2010).**

## 5.4.8. Estado de Resultados

A través de toda la información recopilada se procedió a hacer una proyección a 5 años de los costos y los ingresos netos del proyecto, los cuales se detallan a continuación.

### 5.4.8.1. Costo de Capital

Comprendió el análisis anual de los costos de operativos del proyecto a 5 años, los resultados se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla N32 Costo de Capital**

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de Obra	1019553,60	1121508,96	1233659,86	1357025,84	1492728,43
Electricidad	5000,00	5500,00	6050,00	6655,00	7320,50
Teléfono	4500,00	4950,00	5445,00	5989,50	6588,45
Depreciación Activos Fijos	48533,33	48533,33	48533,33	48533,33	48533,33
Suministro de oficina	9000,00	9900,00	10890,00	11979,00	13176,90
Mant. y Rep. De Vehículo	48000,00	52800,00	58080,00	63888,00	70276,80
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>	<b>1134586,93</b>	<b>1243192,29</b>	<b>1362658,19</b>	<b>1494070,67</b>	<b>1638624,41</b>
Publicidad	39600,00	41580,00	43659,00	45841,95	48134,05
Costos Financieros	2942659,28	2942659,28	2942659,28	2942659,28	2942659,28
Amortización Activos Nominales	13960,00	13960,00	13960,00	13960,00	13960,00
Total Costos de Administración y Ventas	2996219,28	2998199,28	3000278,28	3002461,23	3004753,33
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>	<b>4130806,21</b>	<b>4241391,57</b>	<b>4362936,47</b>	<b>4496531,90</b>	<b>4643377,74</b>

Fuente: Adaptado de Baca (2010).

### 5.4.8.2. Flujo de fondos

<b>FLUJO DE FONDOS</b>										
<b>CONCEPTO</b>	<b>PERÍODOS</b>					<b>Año 5</b>				
	<b>Primer Año</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>					
Ingresos	Bs.F	2.346.000,00	Bs.F	6.370.320,00	Bs.F	11.932.128,00	Bs.F	18.372.441,60	Bs.F	24.635.197,44
Costos Operativos	Bs.F	-1.134.586,93	Bs.F	-1.243.192,29	Bs.F	-1.362.658,19	Bs.F	-1.494.070,67	Bs.F	-1.638.624,41
Utilidad en Operaciones	Bs.F	1.211.413,07	Bs.F	5.127.127,71	Bs.F	10.569.469,81	Bs.F	16.878.370,93	Bs.F	22.996.573,03
Costos de Administración y Ventas	Bs.F	-2.996.219,28	Bs.F	-2.998.199,28	Bs.F	-3.000.278,28	Bs.F	-3.002.461,23	Bs.F	-3.004.753,33
Utilidad Bruta	Bs.F	-1.784.806,21	Bs.F	2.128.928,43	Bs.F	7.569.191,53	Bs.F	13.875.909,70	Bs.F	19.991.819,70
I.S.L.R	Bs.F	-3.000,00	Bs.F	-3.000,00	Bs.F	-3.000,00	Bs.F	-3.000,00	Bs.F	-3.000,00
<b>Utilidad Neta</b>	<b>Bs.F</b>	<b>-1.787.806,21</b>	<b>Bs.F</b>	<b>2.125.928,43</b>	<b>Bs.F</b>	<b>7.566.191,53</b>	<b>Bs.F</b>	<b>13.872.909,70</b>	<b>Bs.F</b>	<b>19.988.819,70</b>
Inversión en Activos Fijos	Bs.F	-215.400,00								
Inversión en Capital de Trabajo	Bs.F	-736.982,16								
Depreciación en Activos Fijos Tangibles	Bs.F	67.666,67	Bs.F	67.666,67	Bs.F	67.666,67	Bs.F	67.666,67	Bs.F	67.666,67
Amortización en Activos Diferidos	Bs.F	13.960,00	Bs.F	13.960,00	Bs.F	13.960,00	Bs.F	13.960,00	Bs.F	13.960,00
Valor de Recuperación de los Activos Fijos										
<b>Recuperación del Capital de Trabajo</b>										
<b>FLUJO DE FONDOS NETO</b>	<b>Bs.F</b>	<b>-952.382,16</b>	<b>Bs.F</b>	<b>-1.706.179,55</b>	<b>Bs.F</b>	<b>2.207.555,09</b>	<b>Bs.F</b>	<b>7.647.818,20</b>	<b>Bs.F</b>	<b>13.954.536,36</b>
										<b>20.070.446,37</b>

**Tabla N33 Flujo de Fondos**

### 5.4.8.3. Financiamiento

El financiamiento necesario para la ejecución del proyecto es de 803.867 BsF, el cual se planea en 10 años, a continuación se desglosa, los intereses, la cuota y la amortización del préstamo:

**Tabla N34 Financiamiento del Proyecto**

<b>Saldo al Inicio del Período</b>	<b>Cuota</b>	<b>Intereses</b>	<b>Amortización del Préstamo</b>	<b>Saldo al Final Período</b>
0,00	2.942.659,28	0,00	2.942.659,28	2.942.659,28
2.942.659,28	2.942.659,28	235.412,74	3.178.072,02	6.120.731,30
6.120.731,30	2.942.659,28	489.658,50	3.432.317,78	9.553.049,08
9.553.049,08	2.942.659,28	764.243,93	3.706.903,21	13.259.952,29
13.259.952,29	2.942.659,28	1.060.796,18	4.003.455,46	17.263.407,75
17.263.407,75	2.942.659,28	1.381.072,62	4.323.731,90	21.587.139,65
21.587.139,65	2.942.659,28	1.726.971,17	4.669.630,45	26.256.770,10
26.256.770,10	2.942.659,28	2.100.541,61	5.043.200,89	31.299.970,99
31.299.970,99	2.942.659,28	2.503.997,68	5.446.656,96	36.746.627,94
36.746.627,94	2.942.659,28	2.939.730,24	5.882.389,51	42.629.017,46

**Adaptado de Blanco (2010)**

### 5.4.9. Valor presente neto (VPN)

El resultado del Valor presente neto para el proyecto que se desea ser ejecutado es de BsF 8.562.090,58.

### 5.4.10. Tasa interna de retorno TIR

La tasa interna de retorno fue calculada a 5 años y dio como resultado una rentabilidad del 137%.

#### **5.4.11. Punto de equilibrio**

Se realizo el calculo del punto de equilibrio y el mismo retorno el valor de 0,24, lo cual indica que la operación debe estar por el orden de 24% para que el proyecto sea rentable.

#### **5.4.12. Análisis de sensibilidad**

El analisis de sensibilidad se subdividio en las siguientes areas:

- ✓ **Variables Financieras:** Se evaluo el comportamiento de la Tasa interna de Retorno en un ambiente maxi inflacionario e incrementos significativos en los costos operativos.
- ✓ **Variables Laborales:** Se analizaron los incrementos en los aportes por concepto de incremento en la nomina e incrementos en los pasivos laborales.
- ✓ **Variables operacionales:** En el mismo se evaluaron las variables que afectarian los ingresos del proyecto.

A continuación se muestran los resultados del análisis:

**Tabla N35 Análisis de Sensibilidad Fase 1**

<b>ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Fase 1</b>									
Clasificación de los Parámetros	Original	Modificado	Variación Relativa	Monto Original	Monto Modificado	Variación Absoluta	TIR	Variación Absoluta	Clasificación de la Variable
<b>Variación en parámetros laborales</b>									
1-) incremento de empleados año 2	8	12	40%	1.019.553,60	1.427.375,04	-407.821,44	129%	8%	Critica
2-) Incremento beneficios LOT	35%	40%	5%	5.913.410,88	6.209.081,42	295.670,54	135%	2%	No Critica
3-) Incremento de aportes Gubernamentales	21%	28%	7%	5.913.410,88	6.327.349,64	-413.938,76	134%	3%	No Critica
<b>Variación Variables Financieras</b>									
1-) Escenario Maxi Inflacionario año 2	27%	45%	18%	41.221.794,32	48.641.717,30	7.419.922,98	61%	76%	Critica
2-) Costo de alquiler del local	28.000,00	35.000,00	70%	1.680.000,00	1.708.000,00	28.000,00	137%		No Critica
<b>Variables Operacionales</b>									
1.)Margen de Proyectos no exitosos en año 2	5%	25%	20%	41.221.794,32	32.977.435,46	-8.244.358,86	57%	80%	Critica

**Fuente: Adaptado de blanco (2010)**

**Tabla N32 Análisis de Sensibilidad Fase 2**

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Fase 2										
Clasificación de los Parámetros <b>Variación en parámetros laborales</b> Variación en parámetros laborales	Original	Modificado	Variación		Monto Original	Monto Modificado	Variación Absoluta	TIR	Variación Absoluta	Críticidad
			Relativa	Monto						
Variación Variables Financieras										
1-) Escenario Maxi Inflacionario año 2	0,27	0,65	0,38	41221794,32	56886076,16	15664281,84	0,109	1,26068		1

**Fuente: Adaptado de Blanco (2010)**

**Tabla N33 Análisis de Sensibilidad Fase 3**

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Fase 2										
Clasificación de los Parámetros <b>Variación en parámetros laborales</b> Variación en parámetros laborales	Original	Modificado	Variación		Monto Original	Monto Modificado	Variación Absoluta	TIR	Variación Absoluta	Críticidad
			Relativa	Monto						
1-) incremento de empleados año 2	8	16	80%	1.019.553,60	1.835.196,48	-815.642,88	106%	31%		3
Variación Variables Financieras										
1-) Escenario Maxi Inflacionario año 2	27%	55%	28%	41.221.794,32	52.763.896,73	11.542.102,41	23%	114%		1
Variables Operacionales										
1.) Margen de Proyectos no exitosos en año 2	5%	35%	30%	41.221.794,32	28.855.256,02	-12.366.538,30	41%	96%		2

**Fuente: Adaptado de Blanco (2010)**

## Conclusiones del Analisis Financiero

1. El proyecto es altamente rentable ya que la Tasa Interna de Retorno (TIR) esta por el orden del 137%, con una recuperacion de la inversion a dos años.
- ✓ Dadas las características del proyecto, su operación es muy pequeña lo cual permite tener un pequeño número de empleados especializados que se dediquen a llevar la cartera de proyectos.
- ✓ Los costos para la implantación de la operación no son altos en comparación con la ganancia esperada a 5 años.
- ✓ Solo con el 24% de la capacidad instalada es posible mantener la rentabilidad del proyecto lo cual da una ventaja a la hora de una recesion economica.
- ✓ El analisis de sensibilidad rebelo que aunque los beneficios laborales aumentan bajan la TIR, es solo en 5% - 7%, por lo cual las nuevas propuestas del ejecutivo nacional no pondrian en peligro el éxito del emprendimiento.
- ✓ El mayor riesgo al éxito del proyecto lo comprende la alta tasa inflacionaria del pais, la cual arrojó en el analisis de sensibilidad que podría bajar la TIR hasta un 11%.

## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

Después de analizar el marco legal venezolano se puede concluir que la constitución nacional establece la propiedad privada y promueve este libre ejercicio por parte de los ciudadanos venezolanos, razón por lo cual el estado venezolano mantiene todo un marco jurídico para la regulación y control de las iniciativas privadas.

El estudio de factibilidad arrojó que la normativa legal venezolana establece un excesivo proteccionismo a los trabajadores y trabajadoras lo cual es un elemento a considerar en la creación del emprendimiento, así mismo se establecen sanciones a los empleadores y empleadoras en caso de que esas protecciones no sean cumplidas a cabalidad por lo cual es necesario establecer una relación de respeto a los beneficios de los trabajadores a través de un departamento de recursos humanos y de los derechos del empleador por medio del departamento legal.

En el estudio que se elaboró se concluyó que la operación que es necesaria para el emprendimiento es factible y que la misma puede ser mantenida con una moderada inversión mensual y anual.

Dada la situación política actual del país en el presente estudio se creó una estrategia alineada con los intereses nacionales la cual está enfocada en un crecimiento sostenido apoyando áreas estratégicas para el ejecutivo nacional. Adicional a esto se planteó una estrategia de crecimiento sostenido hacia el exterior, buscando alianzas estratégicas y clientes en Norte, Centro y Suramérica.

Se concluyó que los productos y casas de software con las que se deben establecer las alianzas para la oferta de sus productos y servicios son Microsoft, Oracle, SAP, IBM y SAS Institute, así mismo los sectores en el mercado venezolano donde el emprendimiento debe enfocar sus esfuerzos para ofertar sus productos y servicios son Banca, Seguros, Venta masivas de productos y alimentos, Energía y Petróleo.

El resultado del estudio financiero arroja que solo con el 24% de la capacidad instalada es posible mantener la rentabilidad del proyecto, y que la Tasa interna de retorno (TIR) está por el orden del 137% y se esperaría una recuperación de la inversión en 2 años.

Uno de los mayores riesgos del proyecto lo comprende la tasa inflacionaria del país, la cual en los últimos años se ha incrementado al 27% interanual, por lo cual en el estudio se midió en un análisis de sensibilidad esta variable de tal forma de poder generar una estrategia en el caso de que la misma aumente.

Aunque el ejecutivo ha incrementado los beneficios a los trabajadores en los últimos años, estos no representan un riesgo alto al proyecto, ya que el mismo está pensado en un área del mercado la cual tiene una alta rentabilidad.

Se puede concluir que el emprendimiento es altamente rentable y a pesar de que existen riesgos los mismos pueden ser controlados por medio de estrategias razón la cual es recomendable invertir en el.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Baca, U. (2010). Evaluación de Proyectos. Sexta Edición. McGraw-Hill. México.

Blanco, A. (2010). Formulación y Evaluación de Proyectos. Octava Edición. Editorial Textos. Caracas.

Francés, A. (2006). Estrategias y Planes para la Empresa. Editorial Pearson. México.

Goldfryd, O. (2007). De negocios inteligentes a la inteligencia del negocio. MK Marketing + ventas. N° 222, págs. 16-23. España.

Huerta. (2010). Inteligencia de negocios en la banca nacional. Tesis de Grado (Magister en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo). Universidad Rafael Beloso Chacín. Zulia.

Herrera, K. (2011). Inteligencia de negocio y gerencia estratégica en el sector distribuidor de medicamentos. Tesis de Grado (Magister en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo). Universidad Rafael Beloso Chacín. Zulia.

Millán, J. (2001). Los propósitos de la Inteligencia en la empresa. Universidad Pompeu Fabra. Versión 10, N° 5. Barcelona.

Mora, M. (2006). Metodología de la Investigación: Desarrollo de la Inteligencia. Thomson Editores. México.

Morales (2009). Inteligencia del negocio en la industria Petrolera Venezolana. Tesis de Grado (Maestría en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo). Universidad Rafael Beloso Chacín. Zulia.

Popovic, A. et al. (2009). El impacto de la madurez del sistema de inteligencia empresarial sobre la calidad de la información. Vol. 14, Nº. 4. Information Research. Sweden.

Project Management institute, Inc. (2008). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) – Cuarta edición. Pennsylvania (EEUU).

Ramírez. (2008). Inteligencia de negocios y toma de decisiones de los gerentes de la Banca Universal en Venezuela. Tesis de Grado (Magister en Gerencia Empresarial). Universidad Rafael Bellosó Chacín. Zulia.

Rangel, F. (2005). Inteligencia de negocios (b.i.) y su aplicabilidad en la empresa nacional. Tesis de Grado (Magister en Gerencia de Empresas). Universidad Metropolitana. Caracas.

Sánchez, C (2005) Metodología de la Investigación. Editorial Díaz de Santos. Caracas.

Sapag, N y Sapag, R. (2007). Preparación y Evaluación de Proyectos. Quinta Edición. Bogotá.

Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. Colombia: Panamericana Editorial 3R Editores.

Solórzano, C. (2009). Propuesta de Modelo de una Oficina de Gerencia de Proyectos en una organización consultora de software; Caso CONSEIN”. Tesis de Grado (Magister en Administración mención Gerencia de Empresas). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Tena, J y Comai, A. (2001). Los propósitos de la inteligencia en la empresa: competitiva, cooperativa, neutral e individual. El profesional de la información. Vol. 10, nº 5. Barcelona.

Kaplan, R y Norton D. (1999) Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestion 2000. Barcelona.

Yañez, S. (2002). Inteligencia en los negocios igual a negocios inteligentes. El profesional de la información. Vol. 11, N° 1.

Valarino E y Yaver G. (2010). Metodología de la Investigación. Editorial Trillas. Caracas.

Organización Internacional del Trabajo. (2009) La Consultoría de Empresas. Editorial Limusa. México.

Asamblea Nacional de la Republica Bolivariana de Venezuela. (2001). Código Orgánico Tributario. Disponible en:

<http://www.pgr.gob.ve/db/bibpgr/edocs/2001/37350.pdf>

[Consultado 2011, Noviembre 10]

Asamblea Nacional de la Republica Bolivariana de Venezuela. (2002). Ley Orgánica Procesal del Trabajo. Disponible en:

[http://www.tsj.gov.ve/legislacion/ley\\_organica\\_procesal\\_trabajo.htm](http://www.tsj.gov.ve/legislacion/ley_organica_procesal_trabajo.htm)

[Consultado 2011, Noviembre 10]

Asamblea Nacional de la Republica bolivariana de Venezuela. (2005). Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat. Disponible en:

<http://www.pgr.gob.ve/db/bibpgr/edocs/2005/38182.pdf>

Consultado 2011, Noviembre 10]

Congreso de la Republica de Venezuela. (1993) Ley del Sistema Nacional de Ahorro y Préstamo. Disponible en:

<http://www.pgr.gob.ve/db/bibpgr/edocs/1993/4650.pdf>

[Consultado 2011, Noviembre 10]

Congreso de la Republica de Venezuela. (1955). Código de Comercio. Disponible en:  
<http://www.pgr.gob.ve/db/bibpgr/edocs/1955/457.pdf>  
[Consultado 2011, Noviembre 10]

Congreso de la Republica de Venezuela. (1991). Ley del Seguro Social. Disponible en:  
<http://www.defiendete.org/html/de-interes/LEYES%20DE%20VENEZUELA/LEYES%20DE%20VENEZUELA%20II/LEY%20DEL%20SEGURO%20SOCIAL.htm>  
[Consultado 2011, Noviembre 10]

Congreso de la Republica de Venezuela. (1997). Ley Orgánica del Trabajo. Disponible en:  
<http://www.pgr.gob.ve/db/bibpgr/edocs/1997/5152.pdf>  
[Consultado 2011, Noviembre 10]

Gaceta Oficial de la Republica de Venezuela. (1993). Ley de Impuesto a los Activos Empresariales. Disponible en:  
<http://www.pgr.gob.ve/db/bibpgr/edocs/1993/4654.pdf>  
[Consultado 2011, Noviembre 10]

Gaceta Oficial de la Republica de Venezuela. (1999). Ley de Impuesto Sobre la Renta. Disponible en:  
<http://www.pgr.gob.ve/db/bibpgr/edocs/1999/5390.pdf>  
[Consultado 2011, Noviembre 10]

Gaceta Oficial de la Republica de Venezuela. (1999). Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo. Disponible en:  
<http://www.pgr.gob.ve/db/bibpgr/edocs/1999/5292.pdf>  
[Consultado 2011, Noviembre 10]

Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela. (2001). Ley del Servicio Integrado de Administración Aduanera y Tributaria. Disponible en:  
[http://www.seniat.gob.ve/portal/page/portal/MANEJADOR\\_CONTENTIDO\\_SENIAT/06SOMOS\\_SENIAT/6.3NORMATIVA/6.3.1LEY\\_SENIAT/6.3.1LEY\\_SENIAT.pdf](http://www.seniat.gob.ve/portal/page/portal/MANEJADOR_CONTENTIDO_SENIAT/06SOMOS_SENIAT/6.3NORMATIVA/6.3.1LEY_SENIAT/6.3.1LEY_SENIAT.pdf)  
[Consultado 2011, Noviembre 10]

Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela. (2001). Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras. Disponible en:  
<http://www.pgr.gob.ve/db/bibpgr/edocs/2001/5555.pdf>  
[Consultado 2011, Noviembre 10]

Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela. (2002). Ley que Establece el Impuesto al Valor Agregado. Disponible en:  
<http://www.pgr.gob.ve/db/bibpgr/edocs/2002/5601.pdf>  
[Consultado 2011, Noviembre 10]

Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela. (2003). Reglamento de la Ley de Impuesto Sobre la Renta. Disponible en:  
<http://www.pgr.gob.ve/db/bibpgr/edocs/2003/5662.pdf>  
[Consultado 2011, Noviembre 10]

Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela. (2008). Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista INCES. Disponible en:  
<http://www.pgr.gob.ve/db/bibpgr/edocs/2008/38958.pdf>  
[Consultado 2011, Noviembre 10]

Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela. (2011). Decreto No 8.331 Con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Costos y Precios Justos. Disponible en:  
<http://www.tsj.gov.ve/gaceta/Julio/1872011/1872011-3185.pdf>  
[Consultado 2011, Octubre 11]

Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela. (2012). Decreto No 8.938 Con Rango, Valor y Fuerza de Ley Organica del Trabajo. Disponible en:  
[http://www.tsj.gov.ve/gaceta\\_ext/Mayo/752012/E-752012-3423.pdf#page=1](http://www.tsj.gov.ve/gaceta_ext/Mayo/752012/E-752012-3423.pdf#page=1)  
[Consultado 2012, Mayo 11]

Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela. (2000). Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela. Disponible en:  
<http://www.tsj.gov.ve/legislacion/constitucion1999.htm>  
[Consultado 2012, Enero 11]

Gartner Consulting (2011). Cuota del mercado global de los grandes fabricantes de aplicaciones en inteligencia de negocio. Disponible en:  
<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1642714>  
[Consultado 2011, Noviembre 10]

Google Maps (2012). Ubicación del centro plaza en el municipio Chacao. Disponible en:  
<http://maps.google.es/>  
[Consultado 2012, Abril 7]

Huerta, J. (2012) La inflacion en Venezuela. Disponible en:  
<http://www.josebhuerta.com/inflacion.htm>  
[Consultado 2012, Mayo 12]

Mora, C. (2002) Apuntes y notas de la Cátedra de Tópicos Gerenciales, Programa Gerencia de la Calidad. Disponible en  
<http://topicos-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2009/07/13/pymes-competitividad-debilidades-fortalezas-amenazas-ii-ii>  
[Consultado 2011, octubre 2]

Project Management Institute (2010). Código de Ética y Conducta Profesional.  
Disponible en:

[http://www.pmi.org/en/About-Us/Ethics/~media/PDF/Ethics/ap\\_pmicodeofethics.ashx](http://www.pmi.org/en/About-Us/Ethics/~media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics.ashx)

[Consultado 2011, octubre 15]