



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD DE LA CREACIÓN DE UNA TIENDA DE
ROPA FEMENINA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS**

presentado por

García Hernández, Jakeline América

para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Roa Eugenio, Gustavo Henrique

Caracas, junio de 2014

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD DE LA CREACIÓN DE UNA TIENDA DE
ROPA FEMENINA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS**

presentado por

García Hernández, Jakeline América

para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Roa Eugenio, Gustavo Henrique

Caracas, junio 2014

ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Prof. Amalia Quintero
Directora
Postgrado en Gerencia de Proyectos
Presente

Estimada Directora:

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Jakeline América García Hernández, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es "Evaluación de Factibilidad de la Creación de una Tienda de Ropa Femenina en el Área Metropolitana de Caracas"; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés 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 23 días del mes de junio de 2014.

Roa Eugenio, Gustavo Henrique
Cédula de Identidad N° V-5.407.044

DEDICATORIA

A Dios, *"Porque el Señor da la sabiduría; conocimiento y ciencia brotan de sus labios"* Proverbio 1,2:6.

A Eloina, mi mamá, motor de mi vida con potencia máxima (hp/rpm) "de amor y empuje", válvulas "de valores incalculables" y cilindrada "de altruismo infinito".

A mi papá, Miguel Ángel, siempre presente en mi corazón.

A mi Mano (hermano) mayor, que cumplió rol de padre, sigue en mi memoria el recuerdo intacto de esperarte los viernes a medianoche, porque sabía que venías hamburguesa en mano, en ese entonces, llamada "Tropi Lonchera", además de quedarme dormida en el sofá con toda la intención del mundo, sólo para que cargada en tus brazos me llevaras a mi cama y me arroparas.

A mi Mano (hermano) Rafa, palabras de aliento constantes que quedan grabadas con tinta indeleble, miro alrededor y siempre estás, con poemas, canciones, pero lo más importante con el optimismo y tenacidad que solo tú heredaste de Eloina.

A mi Casi Genio, mi sobrino de 13 años, presente en cada paso de tu crecimiento y llena de orgullo casi con el pecho a reventar.

A mis afectos, mis amigos, mis mosqueteros, puedo dar fe de que la amistad genuina e incondicional existe, me declaro testigo de esto.

RECONOCIMIENTOS

A Yuzlader Delgado Mesa, mi eterno Profesor, de secundaria, pregrado y postgrado, con componente docente legítimo en didáctica, incondicionalidad y humildad.

Al profesor Gustavo Roa, por su valiosa orientación en el desarrollo de este Trabajo Especial de Grado, súper agradecida por su completa disposición y paciencia. El nivel de compromiso que adopta como tutor, particularmente en mi caso fue fundamental para alcanzar esta meta.

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD DE LA CREACIÓN DE UNA TIENDA DE
ROPA FEMENINA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS

Autor: García Hernández, Jakeline América
Asesor: Roa Eugenio, Gustavo Henrique
Año: 2014

RESUMEN

El objetivo general de este Trabajo Especial de Grado (TEG), se centró en la evaluación de factibilidad de la creación de una tienda de ropa femenina en el área metropolitana de Caracas, mediante una investigación aplicada de carácter evaluativa, partiendo del desarrollo de los estudios pertinentes con una proyección de siete años, los resultados señalaron que el Valor Presente Neto fue de Bs. 120.452 de una inversión total de Bs. 2.726.390, la Tasa Interna de Retorno se ubicó en 79% empleando una Tasa de Descuento de 50% y dando como resultado un Período de Recuperación Descontado de 3,62 años, asimismo, el Punto de Equilibrio Promedio fue de 93,12%, lo cual indica que el proyecto de inversión es factible.

Palabras Clave: Evaluación de Factibilidad, Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Estudio Económico, tienda, cliente.

Línea de Trabajo: Formulación y Evaluación de Proyectos.

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

EDT: Estructura Desagregada de Trabajo

FEL: "Front End Loading" (Proceso de Definición Progresiva de un Proyecto)

GGPIC: Guías de Gerencia para Proyectos de Inversión de Capital (PDVSA, 1999)

IESA: Instituto de Estudios Superiores de Administración

INCES: Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista

INE: Instituto Nacional de Estadística

ISLR: Impuesto Sobre la Renta

IVA: Impuesto al Valor Agregado

IVSS: Instituto Venezolano de los Seguros Sociales

PLS: "Partial Least Squares" (Parcial de Mínimos Cuadrados)

PMBOK: Project Management Body of Knowledge (Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos)

PMI: "Project Management Institute" (Instituto de Gerencia de Proyectos)

PRD: Período de Recuperación Descontado.

RIF: Registro de Información Fiscal

SAP: "Systeme, Anwendungen und Produkte" (Sistemas, Aplicaciones y Productos)

SCN: Saldo de Caja Neto

SCND: Saldo de Caja Neto Descontado

TEG: Trabajo Especial de Grado

TIR: Tasa Interna de Retorno

UCAB: Universidad Católica Andrés Bello

UT: Unidad Tributaria

VPN: Valor Presente Neto

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
ACEPTACIÓN DEL ASESOR.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
RECONOCIMIENTOS.....	v
RESUMEN	vi
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS.....	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
Índice de Figuras	xii
Índice de Tablas.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	4
Planteamiento del Problema.....	4
Justificación	5
Objetivos de la Investigación	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Alcance.....	6
Limitaciones de la Investigación	7
CAPITULO. II MARCO TEÓRICO	8
Antecedentes de la Investigación	8
Trabajos Especiales de Grado	8
Artículos	11
Bases Teóricas	14
¿Qué es un proyecto?.....	14
Definición y Desarrollo de Proyectos.....	16
Evaluación de Proyectos	16
Estudio de Factibilidad.....	19
Estudio de Mercado.....	20

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	22
Estudio Técnico.....	25
Estudio Económico-Financiero.....	29
Análisis de Riesgo	32
Bases Legales	34
Legislaciones Destacadas.....	34
CAPITULO. III MARCO METODOLÓGICO.....	36
Tipo de Investigación	36
Diseño de la Investigación	36
Población.....	37
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	37
Operacionalización de los Obejtivos.....	38
Estructura Desagregada de Trabajo.....	39
Cronograma Previsto	40
Presupuesto.....	40
Consideración Éticas.....	41
CAPÍTULO. IV VENTANA DE MERCADO.....	42
Características de los Productos y Servicios.....	42
Características del Mercado.....	42
Características del Consumidor.....	43
Formación del Precio	43
Canales de Comercialización	43
Plaza	43
Promoción	44
Productores del Bien o Servicio	44
CAPÍTULO. V DESARROLLO Y RESULTADOS	45
Marco Institucional	45
Nombre de la Empresa	45
Logotipo.....	45
Misión	46

Visión	46
Valores	46
Naturaleza Jurídica	47
Estudio de Mercado	48
Demanda del Producto	48
Oferta del Producto	49
Mercado Potencial	50
Formación del Precio	51
Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	52
Estrategia Competitiva.....	55
Factibilidad Legal del Emprendimiento	57
Flujograma del Proceso Constitutivo	58
Pre-cálculo de la Constitución de la Tienda Europa, C.A.	59
Estudio Técnico	61
Cronograma de Proyección	61
Localización del Negocio	61
Infraestructura de Servicios	62
Tecnología	64
Desechos y Pérdidas del Proceso (Mercancía)	66
Volumen de Ocupación.....	68
Capacidad Instalada y Utilizada	70
Factibilidad Económica Financiera.....	73
Elementos de Infraestructura y Estructura	73
Estudios y Proyectos	74
Inversión Total.....	75
Depreciación y Amortización	76
Nómina	78
Mercancía	79
Ingresos Operacionales	80
Gastos de Operación	81

Estado de Resultados	83
Capital de trabajo.....	84
Flujo de Fondos	86
Valor Agregado	87
Punto de Equilibrio	88
Rentabilidad Estática	88
Rentabilidad Financiera.....	89
Análisis de Riesgo	90
CAPÍTULO. VI ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	95
Indicadores Obtenidos de los Estudios Desarrollados.....	95
Lecciones Aprendidas	99
CAPÍTULO. VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	101
Conclusiones.....	101
Recomendaciones	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
1. Ciclo de vida de un proyecto	16
2. Estructura general de la evaluación de proyectos	17
3. Modelo de competencia de las cinco fuerzas	23
4. Partes que conforman un proyecto	26
5. Estructuración del análisis económico	29
6. Matriz de riesgo	33
7. Estructura Desagregada de Trabajo.....	39
8. Cronograma previsto	40
9. Logotipo de la empresa sugerido.....	46
10. Análisis del mercado aplicando el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	55
11. Pasos para la inscripción de documentos constitutivos de compañías y/o firmas personales	58
12. Pre-cálculo de la constitución de la Tienda Europa, C.A.....	59
13. Plano del Nivel Urdaneta del Centro Comercial Galerías Ávila.....	62
14. Propuesta – plano distribución de la tienda	63
15. Organigrama sugerido	68
16. Cronograma real.....	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
1. Operacionalización de los objetivos.....	38
2. Presupuesto TEG.....	40
3. Población por Parroquia en el Distrito Capital, según sexo y grupo	48
4. Formación del Precio	51
5. Turnos de trabajo y número de horas por turno	69
6. Escala salarial para el primer año de operación	70
7. Cesta de compra para la determinación de las unidades colocadas anualmente	71
8. Capacidad instalada y utilizada	72
9. Elementos de infraestructura y estructura	74
10. Estudios y proyectos.....	75
11. Inversión total	76
12. Depreciación y amortización	77
13. Nómina proyectada.....	78
14. Mercancía	79
15. Ingresos operacionales	80
16. Gastos de operación	82
17. Estado de resultados	83
18. Capital de trabajo	85
19. Flujo de fondos	86
20. Valor agregado.....	87
21. Punto de equilibrio.....	88
22. Rentabilidad estática.....	89
23. Rentabilidad financiera.....	90
24. Análisis de sensibilidad Fase 1	91

25. Análisis de sensibilidad Fase 2	92
26. Análisis de sensibilidad Fase 3	93
27. Matriz de riesgo.....	94
28. Costos reales TEG.....	100

INTRODUCCIÓN

En el transcurrir de los años las mujeres se han caracterizado por ser compradoras compulsivas, sus diversas necesidades generan varios perfiles de compra, donde cada perfil determina las condiciones de cada producto ofrecido. El target femenino lleva inherente un alto grado de exigencia, aún cuando sus necesidades pueden, algunas veces, ser subjetivas, la mayoría de las mujeres saben lo que quieren a la hora de realizar una compra.

La evaluación de factibilidad de la creación de una tienda de ropa femenina en el área metropolitana de Caracas, estudió la posibilidad de constituir un negocio donde se ofrecieran prendas de calidad, además de proporcionarle a la mujer venezolana servicios extraordinarios que brinden una experiencia de compra diferente; es decir, motivar al cliente no sólo por la excelencia del producto sino con el beneficio de los servicios que lo acompañan. Bajo el concepto de personalización de servicios se regirá la atención al portafolio de la empresa, que abarca mujeres con edades comprendidas entre los 18 y 36 años. La selección de los servicios y productos ofrecidos estuvo determinada por la satisfacción de las necesidades captadas de la clientela, procurando generar una experiencia de compra capaz de trascender más allá de la obtención del producto. Esta fue la concepción de la idea principal en la elaboración de este trabajo, marcando así una diferencia en el mercado que podría representar una ventaja competitiva.

La metodología utilizada para el enfoque de este trabajo fue identificar las etapas contentivas en el desarrollo inicial de un proyecto de inversión, según el *Front End Loading* (FEL), (Vidal, 2011). Estas fases denominadas visualización, conceptualización y definición, encierran una serie de acciones entre las cuales destacan: elaborar la planificación preliminar, evaluar la factibilidad del

proyecto, seleccionar alternativas (sitio, tecnología, costos), avanzar en la definición de las mismas; analizar los riesgos; preparar todo el paquete para culminar con el FEL; y obtener la suficiente información que debería coincidir con la aprobación de este proyecto y su posible puesta en marcha.

En relación a su estructura, este documento consta de VII capítulos los cuales se describen a continuación:

El Capítulo I Propuesta de la Investigación, desarrolló el planteamiento del problema, la justificación del estudio, objetivo general, objetivos específicos, así como el alcance del TEG y las limitaciones de la investigación.

El Capítulo II Marco Teórico, está relacionado con los antecedentes de la investigación, las bases teóricas donde se detallaron los diferentes conceptos que refieren el presente trabajo y las bases legales respectivas que regulan el tema.

El Capítulo III Marco Metodológico, describe el tipo y diseño de la investigación, población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, fases de la investigación, operacionalización de los objetivos, Estructura Desagregada de Trabajo, cronograma previsto, presupuesto y consideraciones éticas que se ajustan al estudio.

El Capítulo IV Ventana de Mercado, detalla las características de los productos y servicios, características del mercado y del consumidor, formación del precio, canales de comercialización, plaza, promoción y productores del bien o servicio.

El Capítulo V Desarrollo y Resultados, presenta la esencia de este TEG, entiéndase, el desarrollo de los objetivos específicos planteados para llevar a cabo la evaluación de factibilidad de la creación de una tienda de ropa

femenina, a saber: marco institucional, estudio de mercado, factibilidad legal del emprendimiento, estudio técnico y factibilidad económica financiera.

El Capítulo VI Análisis de los Resultados, indica el razonamiento de los indicadores obtenidos en los estudios desarrollados y las lecciones aprendidas.

El Capítulo VII Conclusiones y Recomendaciones.

Para finalizar se presentan las Referencias Bibliográficas consultadas.

CAPÍTULO I. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

Planteamiento del Problema

En Venezuela, las empresas dedicadas a la venta de productos o prestación de servicios poseen poca cultura de atención al público, la frase utilizada en ocasiones para la enseñanza del personal de ventas “el cliente siempre tiene la razón”, ha venido en detrimento. En la grande, mediana y pequeña empresa, cualquiera sea el sector a la que éstas se dediquen, son escasas aquellas que orientan fundamental atención a la satisfacción del cliente o usuario.

En el mismo orden de ideas, en los establecimientos comerciales, específicamente aquellos dedicados a la venta directa o final de algún producto (ropa, calzado, electrodomésticos, libros, etc.), se ha perdido el sentido de excelencia. Existen comercios con alto prestigio en el mercado, debido a que ofrecen productos de marcas reconocidas, marcas que cuentan con un alto índice de fidelidad por parte de los consumidores, que apoyados en este pilar, descuidan el servicio de atención a la hora de realizar la venta, son partidarios de que el producto se vende por sí solo. Esta situación, se presenta con mayor frecuencia, tanto en tiendas con gran reputación y trayectoria, como en locales donde se comercializan artículos de bajo costo. La problemática se agrava, ya que no es sólo el empleado o personal de ventas de un servicio o un producto que brinda una atención deficiente, sino que el usuario o cliente lo ha tomado por sentado, se conforma y no hace ningún tipo de reclamo. Se hace casi inexistente el vínculo que debería darse entre un vendedor (negocio) y cliente.

La calidad en los servicios y productos ofrecidos, juegan un papel importante en el posicionamiento que presente una organización en determinado mercado. Considerando todo lo anteriormente expuesto, con el estudio de factibilidad de la creación de una tienda de ropa femenina en el área metropolitana de Caracas, se trazó el diseño de una estrategia diferenciada para la superación de

las barreras de penetración en el mercado objetivo, concebida y dirigida al cliente.

Justificación

En muchos establecimientos comerciales del país no se presta la atención que merece el cliente, esto debido a que los comercios se basan en la filosofía de que los que llegan realmente seguros de comprar, por lo general, efectúan dicha transacción sin importarles como han sido tratados. Pero al crear una tienda donde, además de ofrecer calidad, moda y estilismo, se ofrezca una atención agradable, se pretende establecer una ventaja competitiva que permita obtener un rápido posicionamiento en el mercado, dándole el mayor beneficio a los creadores de la propuesta.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Evaluar la factibilidad de creación de una tienda de ropa femenina en el área metropolitana de Caracas.

Objetivos Específicos

- Realizar el estudio de mercado pertinente para la ejecución del proyecto.
- Evaluar la factibilidad legal del emprendimiento.
- Elaborar el estudio de los requerimientos técnicos necesarios para la puesta en marcha del negocio.
- Evaluar la factibilidad económica financiera para el desarrollo del proyecto.

Alcance

El alcance de este TEG enmarcó una evaluación de factibilidad para la creación de una tienda de ropa femenina en el área metropolitana de Caracas, en primer lugar sustentando teórica y legalmente el estudio, realizando la búsqueda de los antecedentes pertinentes y estableciendo la metodología de trabajo, obteniendo toda la información necesaria para así desarrollar la evaluación de factibilidad objeto del TEG, en este caso, por ser la implementación de un nuevo negocio, se exploró la puesta en marcha del mismo abriendo una ventana en el mercado seleccionado.

El enfoque de la propuesta, se basó en las fases iniciales del ciclo de vida de un proyecto (visualización, conceptualización y definición) según el FEL (PDVSA, 1999), e igualmente en el compendio de estudios (mercado, legal, técnico, financiero - económico) que componen el estudio de factibilidad de un proyecto de inversión.

El estudio de mercado, incluyó la identificación y el análisis de las oportunidades y amenazas que representaban la penetración al mercado seleccionado, características del producto a ofrecer, así como el diseño de un patrón de servicio con valor agregado que satisfaga las necesidades o preferencias del target objetivo.

La evaluación legal, abarcó todos los trámites legales necesarios para la puesta en marcha y buen funcionamiento del negocio.

El estudio técnico, englobó la determinación de las posibles zonas para la apertura del negocio, la ubicación y arrendamiento de un local situado en algún centro comercial preferiblemente del Municipio Libertador, Zona Norte, pudiendo considerar otros Municipios, todo según el costo y la disponibilidad del

mismo. Por otra parte, la especificación, evaluación y selección de la tecnología a utilizar.

El estudio financiero – económico, comprendió los componentes de la inversión, cálculo de la inversión total, capital de trabajo, variables para determinar la rentabilidad financiera del negocio, y todos los datos obtenidos (costos de inversión) en la elaboración de los estudios de mercado, técnico y legal.

En cuanto a las limitaciones de recursos, se partió de la premisa de poseer un significativo capital de entrada para efectuar la inversión inicial y todos sus componentes, los cuales fueron detallados al presentar el estudio de rentabilidad, por lo que no estuvo prevista la solicitud de financiamiento a alguna entidad bancaria.

Un componente principal del alcance de este TEG es la calidad del resultado final, además de la realización de una evaluación de factibilidad oportuna, destacar como valor agregado, la atención al cliente con alta vocación de servicio.

El alcance de esta propuesta no incluyó revisión, implementación, ni operación del negocio.

Limitaciones de la Investigación

La limitación más importante para llevar a cabo esta investigación fue el tiempo disponible por parte del investigador para su desarrollo, ya que el mismo se vio afectado como consecuencia de ocupaciones laborales y personales, que aplazaron el cumplimiento de los objetivos planteados.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

En el presente capítulo, se presentan las síntesis de las investigaciones utilizadas como antecedentes del TEG.

Trabajos Especiales de Grado

A continuación se indican los Trabajos Especiales de Grado consultados; pertenecientes a la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Complutense de Madrid y del Postgrado en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), relacionados con la gestión de valor del cliente y estudios de factibilidad:

Valenzuela (2009). **“La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa”**. La globalización y los cambios competitivos del entorno obligan a las empresas estar orientadas al mercado y al valor del cliente. Esto porque el verdadero negocio no está en la cantidad de clientes, sino en saber retener y desarrollar a los clientes que otorgan mayores beneficios. Para ello, es fundamental que las organizaciones cuenten con sistemas de inteligencia de negocios y de gestión de relaciones con clientes que permitan generar conocimiento sobre sus clientes y desarrollar una oferta flexible que satisfaga sus necesidades. Efectivamente, las empresas líderes han comenzado a gestionar su cartera de clientes como un activo estratégico clave para conseguir un mayor nivel de rentabilidad y lograr una ventaja competitiva sostenible. Esta investigación aporta una visión explicativa de la filosofía de gestión orientada al valor del cliente y contribuye con la propuesta de un modelo causal basado en el valor de la cartera de clientes para ayudar a las empresas a tomar decisiones estratégicas de marketing proactivas y eficientes. La metodología usada es causal y cuantitativa aplicada al sector turístico,

específicamente, a las agencias de viajes en España. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que existe una relación positiva y significativa entre el grado de orientación al valor del cliente y las mejores decisiones estratégicas de marketing.

Palabras clave: Gestión, clientes, valor.

Este estudio reconoce el valor del cliente como un activo estratégico para el logro de una ventaja competitiva, lo que concuerda con la concepción de la idea principal de este trabajo.

Barros (2007). **“Estudio de factibilidad para la venta de artículos de computación en la Parroquia Santa Rosalía, Caracas”**. El trabajo presentó como propósito: evaluar la factibilidad del proyecto mencionado. Para ello se realizó una indagación en la línea de Evaluación y Formulación de Proyectos, cuyo soporte teórico estuvo fundamentado en la revisión y análisis de aspectos como: análisis de mercado, análisis técnico y análisis financiero

Palabras clave: Evaluación de proyectos, factibilidad, análisis de mercado, análisis técnico, análisis financiero.

Este Trabajo Especial de Grado se relaciona directamente con el tópico de la presente investigación, ya que elaboró un estudio de factibilidad de un proyecto de inversión, basado en un emprendimiento propio.

Martínez (2005). **“Estudio de factibilidad del proyecto Creación de un Centro de Formación Profesional en el Área Metropolitana de Caracas”**. El trabajo presenta los resultados del estudio de factibilidad del proyecto, los cuales constituyen los soportes fundamentales para que los promotores encaren la toma de decisiones respecto a continuar o no con la realización del mismo. La idea del proyecto surge de análisis iniciales realizados por un grupo promotor privado el cual identificó una oportunidad de negocio, al detectar un déficit de servicios de formación profesional en el país y, al mismo

tiempo, evidenció la existencia de crecientes exigencias para propiciar y garantizar las adecuadas capacidades, destrezas, habilidades y aptitudes laborales o "competencias". La investigación abarcó el desarrollo de los siguientes estudios: mercado, técnico, económico - financiero, con énfasis en la gestión de la calidad. Para la realización de esta investigación se utilizaron metodologías, técnicas y herramientas propias de las mejores prácticas de la Gerencia de Proyectos. El estudio de factibilidad indicó que, desde el punto de vista de mercado y técnico, el proyecto es viable, debiéndose mejorar los elementos y componentes de la gestión de la calidad. En cuanto al estudio económico – financiero, los resultados indicaron que el proyecto presenta niveles de rentabilidad aceptables.

Palabras clave: Estudio de factibilidad, estudio de mercado, estudio técnico, evaluación económica, rentabilidad.

La investigación proporcionó precedentes referentes a la realización de un estudio de factibilidad de un proyecto en el Área Metropolitana de Caracas, zona que coincide con el área seleccionada para la elaboración de este estudio.

Roccaro (2004). "**Evaluar la factibilidad de instalar una peluquería en el Campus de la Universidad Santa María**". El objetivo general de este trabajo, enmarcado en una Investigación Evaluativa, era evaluar la factibilidad de instalar una peluquería dentro de la Universidad Santa María (USM), aplicando los conocimientos de formulación y evaluación de proyectos. En este trabajo se realizaron estudios de mercado, técnico y económico - financiero. Del estudio de mercado se concluyó que la peluquería tendrá una alta demanda dentro de la universidad, siendo un mercado potencial cautivo. El estudio económico financiero arrojó que la inversión es de 60 MMBs. sin financiamiento, obteniendo un Valor Presente Neto de 131 MMBs. con una tasa de costo de capital de 12,5% y alcanzando una Tasa Interna de Retorno de 1034,4%. El punto de equilibrio promedio es de 73,1%. La utilidad neta y el saldo de caja

son positivos en los años de proyección del estudio. Sin embargo, disminuyen en el tiempo debido a los efectos de la inflación importada y al incremento anual por productividad del personal. Por esto los promotores deben hacer un seguimiento estricto y tomar las medidas pertinentes para determinar el momento en que el negocio deja de ser rentable. Estos resultados permitieron concluir que la factibilidad de mercado, técnica, económica y financiera del proyecto es integralmente sólida para proceder a su instalación y puesta en marcha.

Palabras clave: Estudio de factibilidad, estudio de mercado, estudio técnico, evaluación económica, rentabilidad peluquería, servicios, universidad.

Este trabajo, así como los anteriores, llevó a cabo todos los estudios contenidos en un estudio de factibilidad de un proyecto de inversión, que partió de una iniciativa propia, por lo que fue de gran utilidad en la ejecución de la presente investigación.

Artículos

Seguidamente se señalan los artículos que fungieron como antecedentes de la investigación:

Gómez (2010). **“La relación cliente-agencia: visión de los clientes”**. En este artículo se plasman los resultados de la investigación exploratoria realizada para conocer y documentar el estado actual de la relación agencia-cliente y de factores claves para la retención de clientes en esta realidad empresarial desde el punto de vista de los clientes o anunciantes. Los participantes son clientes usuarios de servicios de las agencias de comunicación de mercado, a saber: de publicidad, de centrales de medios, de eventos y de relaciones públicas. Se examinan puntos tales como las expectativas, los factores que permiten lograr la satisfacción de los clientes con los servicios ofrecidos, las intenciones y motivos de cambio y los aspectos percibidos como positivos sobre sus actuales

agencias. Se registran los hallazgos y temas de discusión para entender mejor esta relación y la viabilidad de trabajar programas de retención de clientes en un mercado cambiante, competido y en una economía restringida.

Palabras clave: Agencias de comunicación de mercadeo, cambios de agencia, relación cliente - agencia, retención de clientes.

Este artículo resultó relevante para la presente investigación, ya que destaca aspectos importantes de la relación empresa (negocio) – cliente, que en definitiva ayudan a comprender más esta relación y apuntan al diseño de estrategias para generar la retención de clientes (fidelidad de marca). La analogía radica en el papel protagónico del cliente en el estudio.

Machorro (2009). **“La Calidad en el Servicio Como Ventaja Competitiva en una Empresa Automotriz”**. La industria automotriz a nivel mundial es altamente competitiva y ha evolucionado paralelamente a la tecnología del producto, del proceso y de los materiales con los que se fabrican los automóviles. Los fabricantes, al utilizar normas estandarizadas de producción, deben hacer más eficiente la utilización de los espacios y las adiciones de seguridad y confort al vehículo. El servicio al cliente, que incluye el proceso de venta, el mantenimiento y la reparación, constituye una nueva forma de competitividad, siendo la calidad en el servicio una variable crítica para poder competir en el mercado. En el presente estudio se analizó una concesionaria de una compañía de automóviles en la ciudad de Orizaba, México, la cual centra su estrategia competitiva en la satisfacción al cliente y fidelidad a la marca. Se buscó determinar los factores que incrementan la percepción de calidad del cliente. Mediante la aplicación de cuestionarios a una muestra de cien clientes se analizó la percepción del cliente de las siguientes variables: atención al cliente, satisfacción, conocimiento de la información del personal de la agencia, honestidad del personal, seguimiento, resolución de problemas, tiempo de atención, tiempo de entrega, el aspecto de las instalaciones, el aspecto del

personal, la calidad del producto, su precio y los planes de financiamiento. Los resultados del estudio indican que el tiempo de entrega, la capacitación del personal de servicio, la atención al cliente y la existencia de refacciones juegan un papel importante en la percepción de la calidad y fidelidad de marca.

Palabras clave: Calidad, servicio, agencia automotriz, satisfacción.

A pesar de que este artículo versa sobre un rubro totalmente distinto al considerado para el concerniente estudio de factibilidad, recalca la calidad del servicio ofrecido al cliente como una ventaja competitiva, lo cual abarca exactamente la temática del negocio plasmado en este TEG.

Canales (2008). **“Efectos del control del comportamiento en el desempeño del vendedor. La visión del jefe de equipo de ventas”**. El control de la fuerza de ventas se ha venido realizando habitualmente en base a los resultados que estos obtienen en el desarrollo de sus actividades. No obstante, la aplicación del enfoque relacional en el ámbito del marketing implica la realización de un control sobre el comportamiento del vendedor. El presente artículo analiza este tipo de control y su efecto sobre la profesionalidad y el desempeño de los vendedores desde la visión del jefe de equipo de ventas. Así, se ha recurrido a los modelos de ecuaciones estructurales, más específicamente se emplea el PLS (*Partial Least Squares*) a fin de analizar las características psicométricas de las escalas y las relaciones entre los conceptos planteados.

Palabras clave: Dirección de la fuerza de ventas, control de vendedores, profesionalidad, desempeño.

Puesto que la calidad en el servicio ofrecido al cliente depende directamente, entre otros factores, del comportamiento del vendedor, este escrito da un enfoque de los efectos del control de la fuerza de ventas desde la visión del jefe del equipo y fue utilizado como antecedente de este TEG por facilitar una perspectiva del manejo de los vendedores en un negocio.

Bases Teóricas

La revisión de los aspectos teóricos que sustentan el presente trabajo de investigación, al identificar los enfoques conceptuales, temas y nociones que fueron abordados durante su desarrollo, se detallan de la siguiente manera:

¿Qué es un proyecto?

“Un proyecto es un esfuerzo temporal realizado para crear un producto, servicio o resultado único” (PMBOK, 2013, p. 3). Básicamente, este esfuerzo se genera por dos razones; para dirigir una organización a una situación deseada o para incursionar en nuevos productos o servicios que cumplan los requisitos de determinado mercado, como fue el caso de esta investigación.

Los proyectos se dividen en fases o etapas que facilitan la ejecución del seguimiento y control de los mismos, comenzando por la fase inicial, luego una serie de actividades que pueden agruparse en fases intermedias y finalmente una fase de cierre. Dentro de cada una de estas fases deben realizarse procesos de inicio, planificación, ejecución, control y cierre, cuya secuencia de acciones busca en definitiva el logro del producto final esperado del proyecto.

Baca (2001), define proyecto desde un punto de vista general como “la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana”. (p. 2).

En tal sentido, este autor maneja la concepción de proyecto como una inversión (dinero, tiempo, metodología, tecnología) realizada para solventar necesidades del ser humano. Desde este ángulo, es posible describir un proyecto de inversión "como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general” (Baca, 2001, p. 2).

Najul (2007), "define un proyecto como el plan de una empresa o persona para invertir sus recursos en una actividad u operación, con el propósito de hacer real una expectativa de beneficio al cabo de un lapso determinado". (p. 22). Enfocado en términos de inversión, se destaca la relevancia de factores como; el objetivo, la inversión, el tiempo y el retorno.

- a. *El objetivo* del proyecto fija el producto final y facilita la selección de las variables que deben tomarse en cuenta para entender su conveniencia. (Najul, 2007).
- b. *La inversión* representa el dinero o esfuerzo que se aporta a un determinado proyecto. (Najul, 2007).
- c. *El tiempo* otorga la medida para establecer los resultados esperados y el marco de referencia para calificar el éxito de la estrategia adoptada por el promotor. (Najul, 2007).
- d. *El retorno* representa el beneficio que se espera recibir por emprender una inversión de ciertas características en un período determinado. (Najul, 2007).

El libro de Blanco (2010), presenta en su prólogo la teoría de la inversión, donde subraya la toma de decisiones en el momento presente para obtener "resultados futuros del manejo eficiente de un conjunto de recursos humanos, materiales y financieros que se emplearán en determinada actividad". (p. 15).

Definición y Desarrollo de Proyectos

Las Guías de Gerencia para Proyectos de Inversión de Capital (GGPIC. PDVSA, 1999), señalan que la conducción exitosa de un proyecto, radica en el desarrollo inicial del mismo. La definición del proyecto debe ser clara y concisa, para así desarrollar un plan de acción confiable.

Con fines prácticos, estas guías dividen el ciclo de vida de un proyecto en cinco fases: Visualización, Conceptualización, Definición, Implementación y Operación, las tres etapas iniciales, permiten el alistamiento para la ejecución física, es decir, la visualización, la conceptualización, y la definición de un proyecto de inversión conforman el paquete denominado definición y desarrollo o según la terminología en inglés Front End Loading (FEL).

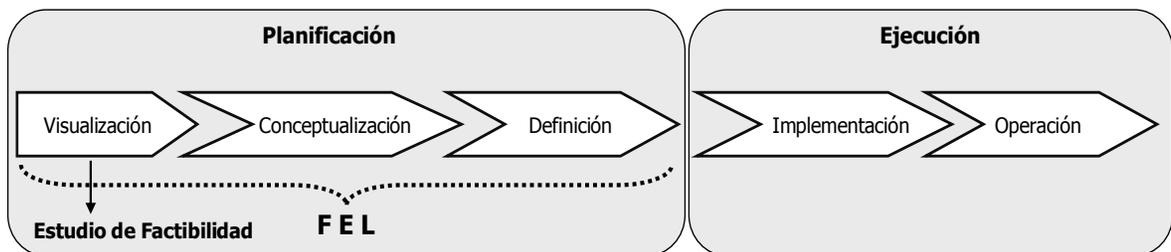


Figura 1. Ciclo de vida de un proyecto.

Fuente: Adaptado de las GGPIC (PDVSA, 1999).

Evaluación de Proyectos

El proceso de evaluación de un proyecto, es la base para tomar decisiones y depende en gran medida del criterio adoptado de acuerdo con el objetivo general del proyecto.

Baca, (2001) grafica la estructura general de la metodología de la evaluación de proyectos, del siguiente modo:



Figura 2. Estructura general de la evaluación de proyectos.

Fuente: Baca (2001, p. 5).

Asimismo, Blanco (2010), afirma que “la formulación y evaluación de proyectos se efectúa no para convertir un proyecto en factible sino para determinar si un proyecto es, o no es, factible” (p. 172), precisión que es posible realizar sólo con la información generada por los estudios de evaluación y que conducirán en definitiva a la aprobación o descarte del proyecto.

En el mismo orden de ideas, el autor (Blanco, 2010) enfatiza que generalmente, la evaluación económico-financiera de proyectos encierra el mismo grado de complejidad para empresas grandes, medianas y pequeñas, por lo cual encausa este proceso con un criterio bastante amplio para que sea aplicable a cualquiera de ellas.

Najul (2007), concentra su atención en las razones más difundidas, según su criterio, para evaluar un proyecto:

Razones para evaluar:

- a. *Para entender el ciclo de transformación*: estipular la forma en la cual los recursos financieros se transforman en recursos físicos, y viceversa, igualmente identificar todos los elementos que hacen posible la realización de este ciclo.
- b. *Para entender el entorno legal y económico*: estudiar y precisar el marco legal que regula la actividad que desarrollará el proyecto.
- c. *Para cumplir con las formalidades*: sólo con el propósito de cumplir con los requerimientos que exigen ciertas entidades de financiamiento, o procesos de negociación transados con terceros.

Razones para no evaluar (Najul, 2007):

Aún cuando la evaluación formal de un proyecto, es esencial para la toma de decisiones, existen razones que en la práctica inhiben a algunos promotores de iniciar este ejercicio, a saber:

- a. *Validez de los resultados*: poca confiabilidad en los resultados obtenidos mediante el estudio de factibilidad de un proyecto.
- b. *Volumen y costo de la evaluación*: la cantidad de trabajo que implica para la gerencia del negocio producir y/o obtener la información necesaria para realizar la evaluación.

c. *Resistencia a informar*: por último, pero posiblemente el motivo más importante para no llevar a cabo el proceso de evaluación de un proyecto por parte de los propietarios de una empresa, es evitar la difusión de información confidencial de la misma.

Estudio de Factibilidad

Para Blanco (2010), "Todo Estudio de Factibilidad dirigido a evaluar un proyecto de inversión debe constar de las seis partes principales siguientes: I) Presentación, II) Marco Institucional, III) Estudio de Mercado, IV) Estudio Técnico, V) Estudio Económico-Financiero, y VI) Análisis de Sensibilidad". (p. 185).

A juicio de este autor (Blanco, 2010) el objetivo fundamental del estudio de factibilidad de un proyecto de inversión, es comprobar su factibilidad contable, económica y financiera a través de herramientas contables y económicas, tales como: Punto de Equilibrio, Rentabilidad Estática, Valor Agregado y Productividad, y herramientas financieras como: Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Presente Neto (VPN).

Del mismo modo, las GGPIC (PDVSA, 1999) contemplan la evaluación de la factibilidad de un proyecto de inversión en la fase de visualización del mismo, con el objetivo de verificar la existencia de meritos suficientes para proseguir con la definición y desarrollo del proyecto en cuestión.

La evaluación económica de un proyecto de inversión, genera una serie de indicadores, entre los que destacan: el Valor Presente Neto, la Eficiencia de la Inversión, Tasa Interna de Retorno y Tiempo de pago. Estos índices, sólo corroboran la factibilidad económica del proyecto, contenida en la fase de visualización.

Estudio de Mercado

Baca (2001), define el mercado como "el área en que confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados". (p. 14).

Blanco (2010) y Baca (2001) coinciden en resaltar que el objetivo general de "el estudio de mercado persigue verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado para poder medir el riesgo de su colocación y sus posibilidades de éxito". (p. 225). Esto supone, seis aspectos principales; descripción del producto, demanda y oferta del producto, mercado potencial, formación del precio y canales de comercialización.

- a. *Descripción del producto, características y usos:* según Blanco (2010), en este punto deben "describirse las características que definen el producto...; se debe especificar si es un producto para consumo intermedio o final sobre el tipo de usuario al que está destinado". (p. 225).
- b. *Demanda del producto:* "La demanda cuantifica la necesidad real o psicológica de una población de compradores que disponen de poder adquisitivo suficiente para adquirir un determinado producto que satisfaga una necesidad específica". (Blanco, 2010, p. 226).

"Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado". (Baca, 2001, p. 17).

La obra de Baca (2001), enfatiza como principal propósito en el análisis de la demanda el "determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan

los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio, así como determinar la posibilidad de participación del producto del proyecto en la satisfacción de dicha demanda". (p. 17).

- c. *Oferta del producto*: "La oferta cuantifica la cantidad futura de un producto que los fabricantes e importadores están dispuestos a llevar al mercado en conformidad con los precios vigentes en el mismo". (Blanco, 2010, p. 230).

"Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado". (Baca, 2001, p. 43).

La finalidad de hacer el análisis de la oferta es medir las cantidades y las condiciones en las cuales una economía puede y desea poner a disposición del mercado un bien o servicio. (Baca, 2001)

- d. *Mercado potencial*: "La diferencia entre la demanda y la oferta determina la demanda insatisfecha la cual conforma el mercado potencial del producto; de no existir tal diferencia, se deberán mencionar los factores que permitan la posibilidad de captar un mercado ya cubierto..." (Blanco, 2010, p. 235).

La demanda potencial insatisfecha consiste en "la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en los años futuros, sobre la cual se ha determinado que ningún productor actual podrá satisfacer si prevalecen las condiciones en las cuales se hizo el cálculo" de la misma. (Baca, 2001, p. 43).

- e. *Formación del precio:* La intercepción entre las funciones de oferta y demanda define el precio y cantidad del producto en equilibrio. En la práctica, resulta complejo especificar dichas funciones por la existencia de información insuficiente para determinarlas, por tanto, se opta por evaluar precios de campo de productos equivalentes. (Blanco, 2010).

- a. *Canales de comercialización:* "Constituyen el conjunto de actividades relacionadas con la transferencia del producto desde el productor hasta el consumidor final, actividades que pueden generar costos importantes para el proyecto". (Blanco, 2010, p. 239).

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Un modo de analizar el mercado, es realizar un estudio de las fuerzas competitivas que convergen en el mercado objeto de investigación. El análisis competitivo basado en el modelo de las cinco fuerzas creado por Michael Porter, es un enfoque que permite definir la estructura de un sector del mercado, dar forma a la naturaleza de la competitividad y rentabilidad dentro de dicho sector y desarrollar estrategias en términos de la intensidad de la competencia existente.

En esencia, la intención es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, se suele delimitar la competencia de una manera estrecha, reduciéndola sólo a los competidores directos actuales. La comprensión de las fuerzas competitivas, revelan los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia, transformándose en el elemento más importante para la elaboración de la estrategia a seguir.

De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad de un sector se compone de cinco fuerzas (David, 2008):



Figura 3. Modelo de competencia de las cinco fuerzas.

Fuente: David (2008, p. 100).

- a. *Rivalidad entre empresas competidoras*: Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto o servicio. El grado de rivalidad entre competidores tiende a aumentar a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de los productos y se reduzcan los precios. "La rivalidad entre empresas en competencia es generalmente la más poderosa de las fuerzas competitivas. Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo en la medida que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales". (David, 2008, p. 101).

- b. *Ingreso potencial de nuevos competidores*: "Cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta" (David, 2008, p. 102). Sin embargo, existen unas barreras de ingreso al mercado que deben superar los nuevos competidores, entre las mencionadas por este autor, destacan: lograr rápidamente economías de escala, obtener tecnología y conocimiento especializado, fuerte lealtad a las marcas, grandes

necesidades de capital, falta de canales adecuados de distribución, posesión de patentes, posible saturación del mercado.

- c. *Desarrollo potencial de productos sustitutos:* Productos o servicios sustitutos, son aquellos de características similares a otros productos o servicios de un sector y que satisfacen la misma necesidad del cliente. La presencia de productos o servicios sustitutos dentro de un sector limitan el potencial de la rentabilidad de una empresa al colocar un límite a los precios.

“Las presiones competitivas ocasionadas por los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y cuando el costo de cambiar de un producto a otro también se reduce para los consumidores” (David, 2008, p. 103). La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide por el posicionamiento de los mismos en el mercado.

- d. *Capacidad de negociación de los proveedores:* Los proveedores de los insumos tendrán capacidad de negociar, según las condiciones del mercado de la industria en la cual operan y la importancia del producto que ofrecen. El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia de un sector, esta capacidad para negociar puede ser fuerte o débil dependiendo del número de proveedores oferentes en el mercado, de la existencia de productos sustitutos de los insumos ofrecidos por el grupo proveedor y la importancia que represente la empresa o firma como cliente de los proveedores. (David, 2008)
- e. *Capacidad de negociación de los consumidores:* “Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de

negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria” (David, 2008, p. 103).

El poder de negociación de los consumidores aumenta en las siguientes circunstancias (David, 2008):

- Capacidad para cambiarse a marcas competidoras por un precio menor.
- Alta importancia de los consumidores para el vendedor.
- Reducción de la demanda por parte de los consumidores.
- Los consumidores poseen información referente a precios y costos del vendedor.
- Los consumidores tienen libertad para decidir si comprar o no el producto, y cuando hacerlo.

Estudio de Técnico:

Baca (2001) indica como objetivos del análisis técnico – operativo: verificar la posibilidad técnica de la fabricación de un producto; así como analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización, todos estos componentes para realizar la producción o proyecto.

En resumen, explica que a través de este estudio se pretende responder las interrogantes referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se requiere, por lo cual lo concerniente al aspecto técnico del proyecto comprende todo aquello que guarde relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto.

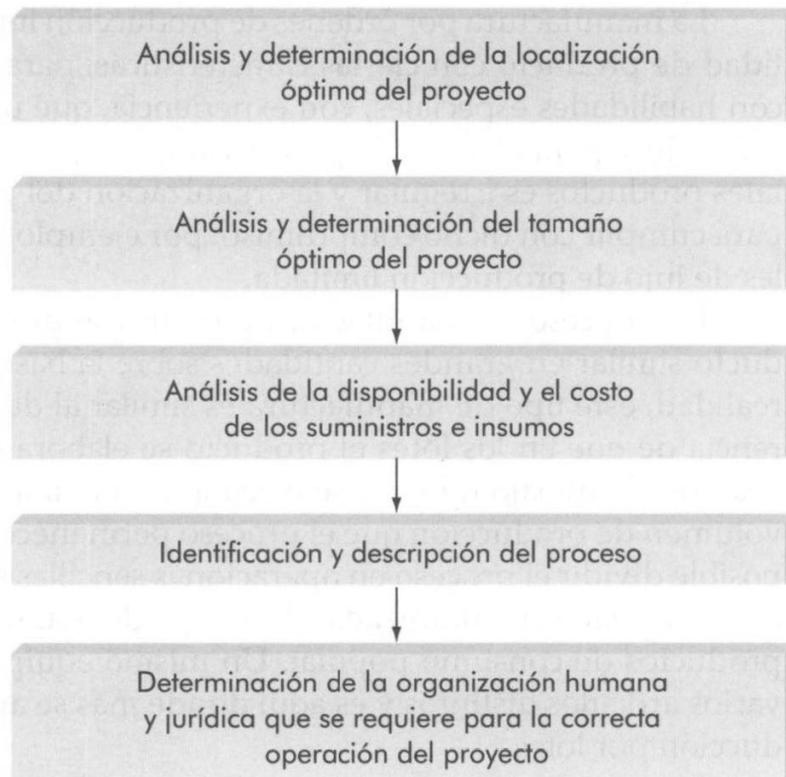


Figura 4. Partes que conforman un proyecto.

Fuente: Baca (2001, p. 85).

Por otra parte, generalizando el objetivo primordial del estudio técnico Blanco (2010) enuncia que el estudio “persigue determinar las capacidades instalada y utilizada de la empresa, así como la de todos los costos involucrados en el proceso de producción”. (p. 242).

Según el mencionado autor, en el marco de evaluación de proyectos de inversión, un estudio técnico debe incluir los siguientes aspectos: a) Cronograma de la proyección; b) Localización del proyecto; c) Infraestructura de servicios; d) Tecnología utilizada; e) Proceso de producción, f) Desechos y pérdidas del proceso; g) Control de calidad; h) Volumen de ocupación; e i) Capacidad instalada y utilizada.

A continuación se conceptualizarán, solamente los aspectos supra señalados aplicables a la investigación:

a. *Cronograma de proyección:* Representación gráfica de la vigencia del proyecto que indica todo el tiempo que abarca su ejecución, contados desde que se inicia la instalación de la planta industrial, hasta que finalizan los años de operación. (Blanco, 2010).

b. *Localización del Proyecto:* En este punto, el evaluador indica con el mayor detalle posible, la ubicación geográfica del proyecto. La localización de un proyecto, empresa o negocio involucra una serie de aspectos directamente relacionados con los costos de inversión y de operación. Entre otros criterios que se consideran para la ubicación, se encuentran la cercanía a los proveedores de materias primas, el acceso a mano de obra suficiente y calificada, clientes potenciales, y la existencia de vías de comunicación y de infraestructuras de servicios que permitan llevar el producto con facilidad hacia el mercado. (Blanco, 2010).

“La localización óptima de un proyecto es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) u obtener el costo unitario mínimo (criterio social)”. (Baca, 2001, p. 98).

c. *Infraestructura de Servicios:* El acceso a la conexión de servicios públicos como: energía eléctrica, telefonía e internet, cercanía a medios de transporte, aguas blancas y sistema de cloacas, es fundamental para el proyecto, razón por la cual se debe identificar la disponibilidad de los servicios necesarios para la instalación y puesta en marcha del negocio. Igualmente, hay que detallar las estructuras e infraestructuras requeridas para dar inicio a la fase de operación del proyecto. (Blanco, 2010).

- d. *Tecnología Utilizada*: “Independientemente que se trate de tecnología contratada o propia, deberá especificarse su alcance, los beneficios que aporta y las ventajas que agrega al proceso y al producto. De ser contratada deberá indicarse los términos de la contratación y su costo”. (Blanco, 2010, p. 248).
- e. *Proceso de Producción*: La investigación no consta de ningún proceso productivo.
- f. *Desechos y Pérdidas del Proceso (mercancía)*: Son elementos generadores de costo para la empresa que se traducen en pérdidas físicas. Los costos que generan deben detallarse en este punto en conjunto con las medidas financieras a aplicar para enfrentarlos. (Blanco, 2010).
- g. *Control de calidad*: Ídem punto e.
- h. *Volumen de Ocupación*: En este punto se incluirán la cantidad de turnos de trabajo diarios, el número de horas por turno y los días laborables por año. Conjuntamente, elaborar la estructura de cargos del personal, así como la escala de sueldo y/o salarios del primer año de operación para cada cargo, de acuerdo a lo establecido en el mercado laboral y las leyes vigentes. (Blanco, 2010).
- i. *Capacidad instalada y utilizada* (Blanco, 2010):
Capacidad instalada: Es el volumen de producción que se define como objetivo desde el primer año de proyección del estudio y se estima alcanzar en el último año de la proyección. Su magnitud viene determinada, por un lado, por la proyección de la demanda estimada en el estudio de mercado y, por otro, por las características de la tecnología que va utilizarse en el proceso de producción.

Capacidad utilizada: Indica la forma en que va a crecer la producción a lo largo de los lapsos previstos de proyección. Su determinación está basada en la demanda real detectada en el estudio de mercado para cada uno de los años de proyección.

Estudio Económico-Financiero:

Una vez enmarcado el proyecto dentro de sus parámetros de actuación, se procede a realizar la evaluación económico-financiera cuyo objetivo es ordenar y sistematizar la información derivada de las etapas anteriores (estudios de mercado y técnico) y así elaborar los cuadros que conforman el estudio económico-financiero del proyecto de inversión. (Blanco, 2010).

Baca (2010) afirma que el estudio económico procura fijar el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, en resumen, cuál será el costo total para la operación de la planta, así como otra serie de indicadores que serán útiles como base para la parte definitiva del proyecto, que es la evaluación económica.



Figura 5. Estructuración del análisis económico.

Fuente: Baca (2001, p.160).

Este estudio está subdividido en dos etapas principales: la evaluación económica - financiera y la evaluación de resultados.

La propuesta de Blanco (2010) para realizar la evaluación económica-financiera de un proyecto de inversión consiste en esquematizar los datos recopilados en los cuadros que a continuación se enumeran:

- Cuadro 1: Capacidad Instalada e Utilizada.
- Cuadro 2A: Elementos de Infraestructura y Estructura
- Cuadro 2B: Maquinaria y Equipos de Producción.
- Cuadro 2C: Estudios y proyectos.
- Cuadro 3: Inversión Total.
- Cuadro 4: Depreciación y Amortización.
- Cuadro 5: Financiamiento de Terceros.
- Cuadro 6A/6F: Nómina.
- Cuadro 7: Materias Prima o Suministros.
- Cuadro 8: Ingresos Operacionales.
- Cuadro 9: Gastos de Fabricación o de Operación.
- Cuadro 10: Estado de Resultados.
- Cuadro 11: Capital de Trabajo.
- Cuadro 12: Flujo de Fondos.

Una vez obtenidos los resultados del modelo seleccionado para llevar a cabo el estudio económico-financiero, se prosigue con la evaluación de los resultados. En esta etapa, el análisis de datos, siguiendo la formulación propuesta por Blanco (2010), se resume en estos cinco puntos:

- Cuadro 13: Valor Agregado.
- Cuadro 14: Punto de Equilibrio.
- Cuadro 15: Productividad.
- Cuadro 16: Rentabilidad Estática.

- Cuadro 17: Rentabilidad Financiera.

El profesor Blanco (2010), asevera que actualmente medios empresariales y académicos, poseen la convicción errónea de que objetivo fundamental de todo estudio de factibilidad (incluyendo el compendio de estudios que en este capítulo se han plasmado) es obtener la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN).

Las GGPIIC (PDVSA, 1999) incluyen en la metodología FEL, dentro del componente relativo a la conceptualización del proyecto, la evaluación de la rentabilidad de las opciones con base en la información desarrollada en actividades como: selección de tecnología; evaluación del sitio, preparación del alcance y estimado de costos.

La evaluación debe establecer una base consistente con la información obtenida de los análisis efectuados con anterioridad, para proceder efectivamente a la ejecución de la evaluación económica.

Cabe destacar que en el FEL, la estimación de costos se tipifica por clases dependiendo de la fase en la que se realice y su utilidad, a saber:

- Estimado de costos Clase V: Este estimado debe basarse en una definición global (grosso modo) del proyecto, la información se limitará básicamente a: capacidades propuestas, especificación preliminar de insumos y productos, ubicación geográfica y fechas tentativas de inicio y finalización del proyecto. Se prepara en la fase de visualización como insumo para el estudio de factibilidad inicial.
- Estimado de costos Clase IV: Esta estimación de costos denominados conceptuales, se basa en el conocimiento del equipo del proyecto y data histórica disponible para producirla. Se genera en la fase

de conceptualización para la evaluación de la rentabilidad de las opciones, más no es útil para la decisión final de aprobación del proyecto por ser un estimado de costos conceptuales.

- Estimados de costos Clase II: Se realiza en la fase de definición y cuenta con un nivel de detalle mayor que reduce a un mínimo el riesgo de desviaciones presupuestarias y el tiempo durante las fases de implementación y operación, lo que redundaría en la optimización del rendimiento y retorno de la inversión de la empresa.

Análisis de Riesgo

Blanco (2010) plasma en su texto, la generación de escenarios para examinar los riesgos de un proyecto, denominando este estudio como análisis de sensibilidad que “se fundamenta en la creación de escenarios diferentes al escenario original construido durante la evaluación del proyecto”. (p. 389). Explica que al trazar el escenario original, se parte de parámetros veraces y válidos que conforman la estructura base del proyecto, al modificar los valores de algunos de estos parámetros se crean nuevas estructuras que permiten detectar el nivel de riesgo midiendo el resultado o respuesta que arrojen algunas de las variables dependientes a dicho cambio.

Las GGPIC (PDVSA, 1999), puntualizan como primera actividad de la fase de definición (con la cual culmina la preparación del paquete FEL) el análisis de los riesgos del proyecto. Destaca que la evaluación de riesgos consta básicamente de tres pasos: identificación, medición y gerencia del riesgo.

Igualmente, la evaluación de riesgos conceptualizada en estas guías, sugiere el análisis de sensibilidad como método para la medición de los riesgos que sean identificados, para culminar con la meta principal de este proceso que es la gerencia del riesgo, la cual “consiste en controlar el impacto del mismo dentro

de la inversión, los costos operacionales, el tiempo de ejecución, la calidad del proyecto y los objetivos de mercado, mediante la toma de medidas apropiadas para mitigarlo o eliminarlo.” (p. 15).

Por otro lado, es importante destacar la acotación del IESA (2011), referente a la cantidad de negocios nuevos que fracasan por no advertir estrategias de gestión del riesgo antes de que los eventos ocurran. Recalca que la importancia de una adecuada evaluación del riesgo disminuye el grado de incertidumbre en la toma de decisiones del negocio y que este análisis debe realizarse de acuerdo a las características propias de cada negocio y el mercado objetivo.

Una vez identificados los riesgos del negocio, considerando diferentes categorías de los mismos, como: de mercado, de la competencia, operacional y tecnológico, financiero, del personal o recurso humano y de orden legal, el emprendedor debe evaluar cada riesgo y luego decidir cómo trabajar los de mayor probabilidad de ocurrencia. Para ello, apunta como una opción la elaboración de una matriz que recaba, los elementos del riesgo en dos dimensiones: la probabilidad de que se genere la amenaza y el nivel de impacto de esa amenaza. Estos elementos, se reúnen para proporcionar una perspectiva general del riesgo, “...mediante el cálculo de la vulnerabilidad del negocio (probabilidad de que ocurra el evento multiplicada por su impacto) a cada amenaza: una medida del riesgo proporcional al valor de la pérdida o daño y a la frecuencia esperada de ocurrencia”. (IESA, 2011, p. 21).

Factor de riesgo	Probabilidad	Impacto	Vulnerabilidad	Mitigación
Haga una lista de los eventos que puedan representar riesgos relevantes para el negocio	Asigne a cada evento una probabilidad de ocurrencia del 1 (menos probable) al 3 (más probable)	Asigne un grado de impacto en el negocio a cada evento del 1 (bajo impacto) al 3 (alto impacto)	Multiplique la probabilidad por el impacto y jerarquice de mayor a menor la lista de eventos	Seleccione los eventos de mayor puntuación y confeccione planes de contingencia para ellos

Figura 6. Matriz de riesgo.

Fuente: Vainrub (2011, p. 20).

Bases Legales

Todo proyecto ostenta un marco legal que establece una serie de regulaciones y un conjunto de obligaciones que deben ser atendidas por las empresas ejecutoras o por los responsables de la creación de un nuevo emprendimiento. Antes de poner en marcha un proyecto, éste debe incorporarse y acatar las disposiciones jurídicas vigentes. Por esto, en el estudio legal se deben considerar las leyes que rigen el sector al cual se dedica la organización que lleva a cabo el proyecto, o aquel donde se pretende establecer un nuevo negocio.

Legislaciones Destacadas

- Constitución de La República Bolivariana de Venezuela (2009): La Carta Magna garantiza la libre empresa en su artículo 112, donde reza que "Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano..." (p. 23)
- Código de Comercio de Venezuela (1955): Ley reguladora de las obligaciones de los comerciantes en todas sus operaciones mercantiles y actos de comercio, aún cuando los mismos sean ejecutados por no comerciantes.
- Código Orgánico Tributario (2001): Ley Aplicable la regulación de tributos nacionales y a las relaciones jurídicas derivadas de ellos.

- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012): Manejo de la relación laboral y contratación de personal bajo las disposiciones reflejadas en la ley vigente.
- Ley de Impuesto Sobre la Renta (2007): En concordancia con la escala tributaria que corresponda, según la utilidad obtenida en la operación del emprendimiento.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Según su propósito, el estudio de factibilidad planteado se refiere a una investigación aplicada, utilizada generalmente para resolver problemas mediante la aplicación de conocimientos que se han adquirido previamente, en este lineamiento, la presente investigación se fundamentó en los conocimientos adquiridos sobre las mejores prácticas en materia de gerencia de proyectos.

La problemática esbozada se abordó a través de la modalidad de Investigación: Aplicada de tipo Evaluativa, la cual "Consistió en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución a un problema de tipo práctico". (UPEL, 2003, p. 13).

Asimismo, de acuerdo al grado de la investigación, la tipología de la misma es de carácter evaluativa y radicó en la posibilidad de estimar la factibilidad real de la creación de un negocio para la venta de prendas de vestir y accesorios para el público femenino. De tal forma, Palella (2004), afirma que "en este nivel pretende estimar o valorar la efectividad de programas, planes o proyectos". (p. 87).

Diseño de la Investigación

La investigación presenta un diseño documental de carácter bibliográfico ya que todos los datos de interés fueron obtenidos de fuentes secundarias.

Población

La unidad de análisis del estudio fue el target femenino (mujeres comprendidas entre las edades de 18 a 36 años) que realiza visitas constantes a los diferentes centros comerciales ubicados en el área metropolitana de Caracas.

A pesar de ser una población finita, era de gran envergadura para el caso de la investigación, por esta razón, para la realización del estudio de factibilidad se partió de información analizada y procesada en el desarrollo de la investigación por parte de la autora.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según Arias (2006), "se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información." (p. 67). Asimismo, el autor expone que "un instrumento de recolección de datos "es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información". (p. 69).

Debido a que la investigación presenta un diseño documental, la información para abordarla se encontró fundamentalmente en fuentes secundarias, específicamente los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), referentes a la población por parroquia en el Distrito Capital, según sexo y grupo de edad especial (Indicadores de Relaciones Demográficas, 2011).

La técnica de recolección de datos utilizada fue el análisis documental y los instrumentos de manejo de la información obtenida fueron la computadora y sus unidades de almacenaje, así como la extracción, registro y clasificación de los datos de interés.

Operacionalización de los Objetivos

Tabla 1. Operacionalización de los objetivos.

EVENTO	SINERGIAS	INDICIOS	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Evaluación de factibilidad de la creación de una tienda de ropa femenina en el área metropolitana de Caracas.	Estudio de mercado pertinente para la ejecución del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Productos. • Servicios. • Clientes. • Oferta / Demanda. • Competencia. • Precios. • Plaza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de productos a comercializar y servicios a ofrecer. • Determinación del target objetivo. • Estudio de Oferta / Demanda del mercado seleccionado. • Identificación de competidores potenciales. • Fijación de precios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica de la observación.
	Evaluación de la factibilidad legal del emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos exigidos por las legislaciones vigentes. • Leyes destacadas que rigen el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación legal necesaria. • Permisologías. • Solvencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental (fuentes secundarias).
	Estudio de los requerimientos técnicos necesarios para la puesta en marcha del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de proyección. • Localización. • Infraestructura de servicios requerida. • Tecnología a utilizar. • Desechos y pérdidas en el proceso (mercancía) • Volumen de ocupación. • Capacidad instalada y utilizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyección del estudio de siete años. • Evaluación y selección del sitio de ubicación del negocio. • Disponibilidad de servicios necesarios para la instalación y puesta en marcha del proyecto. • Evaluación y selección de la tecnología a utilizar. • Pérdidas asociadas al tipo de negocio. • Estructura Organizativa. • Ventas. 	
	Evaluación de la factibilidad económica financiera para el desarrollo del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión total. • Depreciación y amortización. • Nómina. • Inventario / Mercancía. • Ingresos y operacionales. • Gastos de operación. • Capital de trabajo. • Resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de infraestructura y estructura. • Estudios y proyectos. • Nómina proyectada. • Estado de resultados. • Flujo de fondos. • Valor agregado. • Punto de equilibrio. • Rentabilidad estática y financiera. • VPN. • TIR. 	

Estructura Desagregada de Trabajo

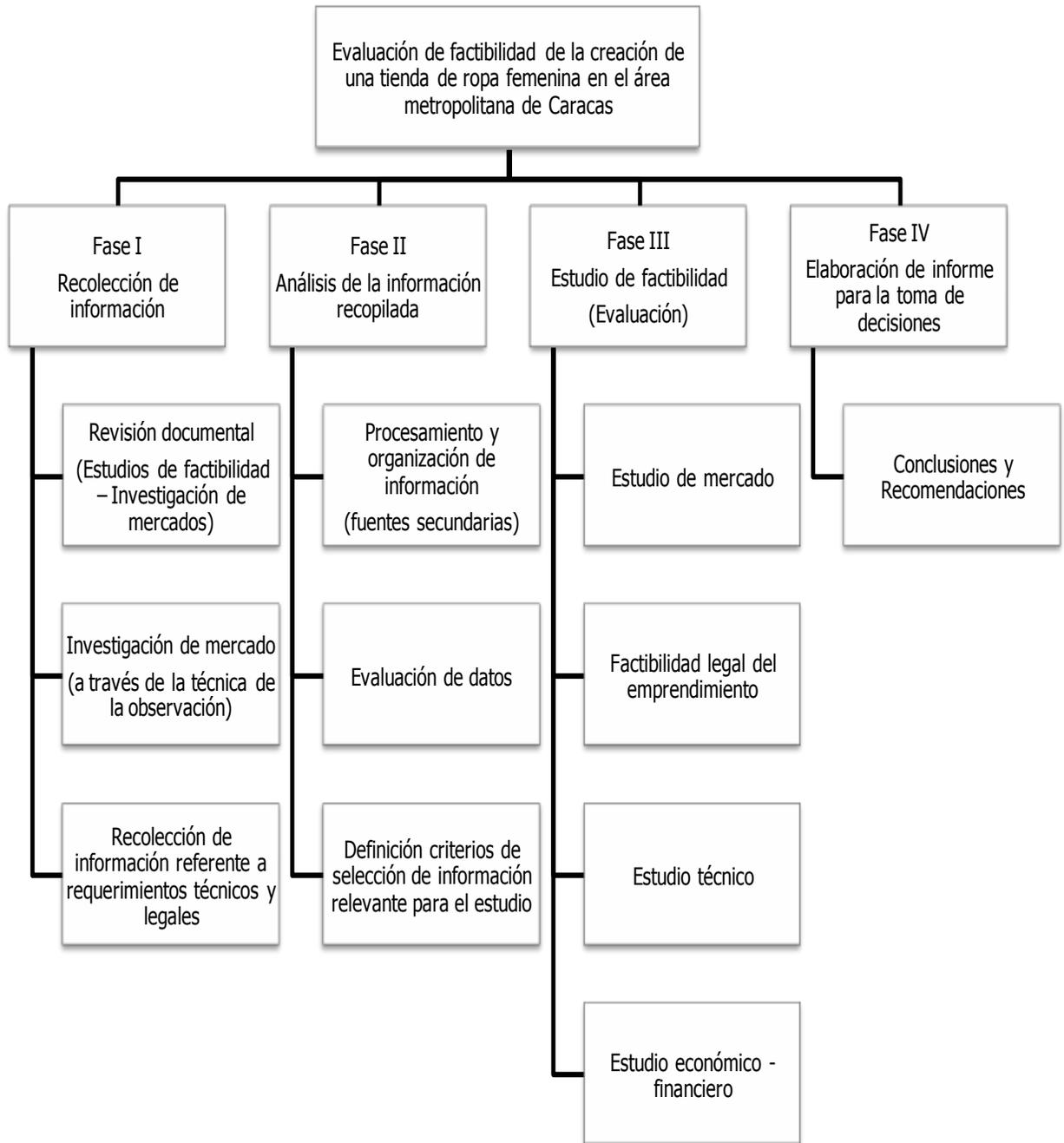


Figura 7. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT).

Cronograma Previsto

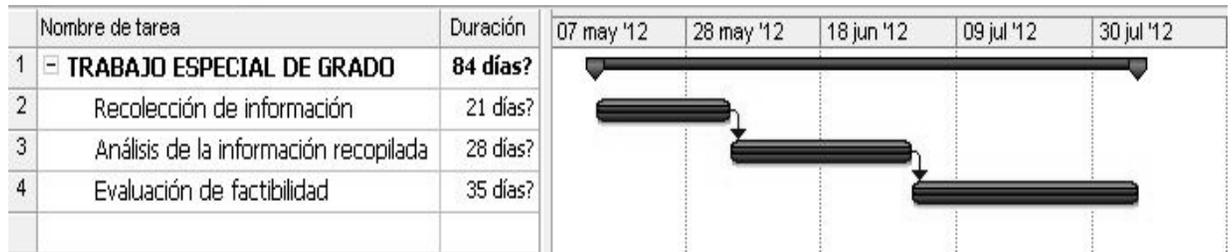


Figura 8. Cronograma previsto.

Presupuesto

Tabla 2. Presupuesto TEG.

PRESUPUESTO TEG	
(Expresado en Bolívares)	
Bienes:	
Material de Escritorio	250
Material Bibliográfico	350
TOTAL BIENES	600
Servicios:	
Internet	500
Fotocopias	100
Impresiones	390
Encuadernación	100
Viáticos	1.500
Gastos Varios	600
TOTAL SERVICIOS	3.190
TOTAL PRESUPUESTO TEG	3.790

Consideraciones Éticas

Los elementos éticos y de conducta considerados en este trabajo de investigación, estuvieron enmarcados en las mejores prácticas de gerencia de proyectos, por ende, se asumieron los lineamientos plasmados en el Código de Ética y Conducta Profesional de los miembros del Project Management Institute (PMI, 2006), el cual destaca, que los profesionales dedicados a la gerencia de proyectos debe comprometerse a:

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

Adicionalmente, en la elaboración del estudio de factibilidad se respetaron los derechos de autor, así como las normas estipuladas que rigen la investigación.

CAPÍTULO IV. VENTANA DE MERCADO

Características de los Productos y Servicios

- **Productos:** ropa femenina sport, casual y formal, así como accesorios que complementen estos atuendos, a saber: jeans, pantalones, bermudas, shorts, faldas, blusas, camisas, zapatos, carteras, correas, vestidos, trajes de baño y pareos, etc.
- **Servicios:** atender a la clientela con la mayor vocación de servicio posible. Desde dar la bienvenida al establecimiento, llevar a cabo la venta mostrando todas las prendas solicitadas por el cliente y estar dispuesto a realizar sugerencias al respecto, de no consumarse la venta igualmente agradecer la visita a la tienda. La idea es hacer que el cliente se sienta como en casa y hacer de la atención una ventaja competitiva.

Características del Mercado

Existe una gran diversidad de establecimientos comerciales de este tipo en el país, pero en la mayoría de ellos no prestan la atención que merece el cliente, esto debido a que los comercios se basan en la filosofía de que los que llegan realmente seguros de comprar, por lo general, efectúan dicha transacción sin importarles como han sido tratados. Pero al crear una tienda donde, además de ofrecer calidad, moda y estilismo, se ofrezca una atención agradable, se buscaba establecer una ventaja competitiva que permitiera obtener un rápido posicionamiento en el mercado, dándole el mayor beneficio a los creadores de la propuesta.

Características del Consumidor

Mujeres comprendidas entre las edades de 18 a 36 años (no es un target excluyente), que deseen vestirse a la moda y vivir una experiencia de compra agradable (dos de los accionistas de la tienda, son del sexo femenino y están dentro del rango del target objetivo, lo que es un gran aporte para el diseño de las estrategias de mercadeo).

Formación del Precio

Para la fijación del precio se realizó un análisis de precio de mercado de la competencia definiendo precios máximos y mínimos de los diferentes artículos seleccionados para la venta. Seguidamente, se utilizó la propuesta del profesor Blanco (2010) relacionando las funciones de oferta y demanda para así concretar la formación del precio de la cartera de productos.

Canales de Comercialización

El canal de comercialización utilizado serán las ventas directas, es decir, directamente con el consumidor final, lo que permitirá conocer las necesidades del cliente y desarrollar un sistema eficiente de rotación de inventario. El traslado de la mercancía adquirida a la tienda será realizado con medios propios de transporte, para evitar incurrir en costos adicionales que impacten el negocio.

Plaza

La decisión del lugar óptimo para situar la tienda es muy compleja, ya que su correcta ubicación podría ser un factor clave en el éxito del negocio. El análisis de la evaluación para la selección de alternativas de la ubicación de la tienda

fue realizado específicamente en centros comerciales situados en el área metropolitana de Caracas, bajo la figura de arrendamiento de un local, debido a que la opción de compra no está considerada por los altos costos que implica la adquisición de un inmueble de este tipo.

Promoción

El sistema de promoción a utilizar para impulsar las ventas serán rebajas, obsequios, descuentos, incentivos, etc., así como una atención adecuada y personalizada a la clientela, la cual se ha enfatizado como la base para el desarrollo de gran ventaja competitiva.

Por otro lado, aún y cuando no están considerados gastos importantes en materia de publicidad, se estima emplear algunos avisos luminosos en algunos puntos del centro comercial donde se localiza la tienda, mezclando en ellos mensajes que motiven la visita del local y la compra de los productos.

Productores del Bien o Servicio

Existe una amplia gama de productores de prendas de vestir y accesorios para el target femenino, la diversidad se extiende en el territorio nacional y foráneo, por tanto, se buscó formar una cartera de proveedores nacionales e internacionales con características similares que ofrezcan productos acorde a la línea de calidad propuesta por la tienda.

CAPÍTULO V. DESARROLLO Y RESULTADOS

La base para el desarrollo de este TEG, fueron los conceptos expuestos en el marco teórico que comprenden un estudio de factibilidad y el compendio de estudios que su vez lo integran, es decir, de mercado, legal, técnico y financiero – económico, para finalmente determinar la viabilidad y conveniencia de un emprendimiento.

Asimismo, se tomaron elementos de la metodología planteada en el FEL (PDVSA, 1999) y de la propuesta de Blanco (2010), para la realización de los estudios.

Marco Institucional

Aspectos administrativos que definen el marco para el funcionamiento de la empresa:

Nombre de la Empresa

El nombre seleccionado para la empresa fue Tienda Europa, a partir del nombre de este continente considerado como la casa de famosos diseñadores y siendo referencia obligada en materia de moda femenina, se pretende evocar estilo y vanguardia, que el mercado objetivo perciba que está llevando artículos de última tendencia.

Logotipo

El color predominante para publicidad y logo de la empresa es blanco y negro:



Figura 9. Logotipo de la empresa sugerido.

Misión

Asegurar una experiencia de compra agradable, ofreciendo el mejor surtido en ropa y accesorios de calidad, para satisfacer las necesidades de los clientes y así garantizar su regreso a la tienda.

Visión

Ser la tienda líder en ventas en el mercado local (Zona Metropolitana de Caracas) de ropa femenina, como proveedores de marcas de calidad y servicios de atención personalizada que satisfagan las necesidades y exigencias de los clientes.

Valores

- Vocación de servicio
- Honestidad
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo

Naturaleza Jurídica

La empresa se constituirá como una Compañía Anónima, considerada como una sociedad formalmente mercantil, de carácter capitalista, identificada con denominación, capital dividido representado en acciones y limitación de la responsabilidad de los socios hasta el monto total de las acciones que son de su propiedad y el fundamento de las decisiones es la voluntad de la mayoría. Se han establecido las siguientes pautas y especificaciones generales para realizar el acta constitutiva de la Tienda Europa:

- Acto: Constitución de una Compañía Anónima
- Razón Social: TIENDA EUROPA C.A.
- Capital: Bs. 2.800.000,00 (aproximadamente)
- Socios: García Jakeline, Lameda María, Martínez Pavel y Rivas Henry
- Responsabilidad sobre los Aportes:
 - García Jakeline 25%
 - Lameda María 25%
 - Martínez Pavel 25%
 - Rivas Henry 25%
- Domicilio: Caracas. Distrito Capital. Venezuela
- Representante Legal: Rivas Henry
- Objeto Social: Todo acto de lícito comercio, relacionado directa o indirectamente con la prestación de servicios de ventas de ropa y accesorios de vestir. En tal sentido podrá la Compañía vender, distribuir, organizar y comercializar una serie de productos y elementos de vestir con miras al incremento de la demanda de estos productos.
- Duración: Cuarenta (40) años a partir de la fecha de inscripción del acta constitutiva ante las Oficinas del Registro Mercantil respectivo. El acuerdo entre los accionistas podrá anticipar su liquidación o prorrogar su duración, todo de conformidad con lo previsto por el Código de Comercio vigente.

Estudio de Mercado

Luego de haber definido en el capítulo de Ventana de Mercado las características de los productos y servicios, del mercado y del consumidor, en el presente capítulo se analizaron los aspectos necesarios para determinar la factibilidad de penetración del mercado objetivo, por tanto el estudio comprendió los siguientes elementos:

Demanda del producto

Para la determinación de la demanda se utilizó la data publicada por el INE, Instituto Nacional de Estadística (INE), referente a la población por parroquia (La Candelaria) en el Distrito Capital, según sexo y grupo de edad especial (Indicadores de Relaciones Demográficas, 2011).

Tabla 3. Población por Parroquia en el Distrito Capital, según sexo y grupo.

Fuente: Adaptado del INE (2011)

Sexo y Grupo	Distrito Capital (Total)	Parroquia La Candelaria
Población de 18 años y más	1.522.896	51.922
Población en la fuerza de trabajo (15 a 64 años)	1.447.574	46.201
Hombre		
Población de 18 años y más	728.533	23.978
Población en la fuerza de trabajo (15 a 64 años)	706.604	21.826
Mujer		
Población de 18 años y más	794.363	27.944
Población en la fuerza de trabajo (15 a 64 años)	740.970	24.375

Se evidenció que en la zona dónde potencialmente se instalará el negocio, existe una población femenina económicamente activa (fuerza de trabajo) de 24.375 habitantes.

Por otra parte existe una población femenina no determinada que podría incrementar la demanda, esta población está representada por mujeres que laboran en la zona, más no residen en ella. Tomando como punto de referencia la parroquia La Candelaria, por estar ubicada en el pleno centro de la capital presenta un gran movimiento comercial y empresarial, destacan, entidades bancarias, organismos públicos, institutos educativos, entre otros.

Oferta del Producto

Algunas de las tiendas de ropa y accesorios para damas ubicadas en el Centro Comercial Galerías Ávila, situado en el corazón de La Candelaria y ampliamente visitado por el público femenino, son:

- Bijoux y algo más
- Ashea
- Inversiones Miko Fine C.A.
- Kositerías
- Vanity Fashion
- Inversiones Acovisa
- Replay Fatima
- Coquetienda
- Scarto
- Fénix y Omega
- Beatifull Claret
- Coralina Bijoux
- Inversiones Fashion
- Inversiones Karifan
- Fashion Fantasy
- Detalles y Accesorios
- Gabys Dreams
- Impetus
- Bosanova
- Tréss Trendy Algo
- Zumira
- Edylissa Boutique
- Diseños Bess´k
- Envyme Stile
- Shairit
- Influencia
- Blue Space
- Inversiones Legan
- L´DS
- Francis South Beach
- Toot
- Nica Girls
- Gamaluna
- Nirvana
- Makeba
- Inversiones Mayte
- Armony
- Color Diseños Blue, C.A.
- TV Modas
- Bess-k
- Chicka´s
- Style G Y K
- ILNE
- Enois Fashion
- Dkmoa´s

De los establecimientos comerciales antes mencionados, las siguientes tiendas representan a los competidores directos:

- Inversiones Miko Fine C.A.
- Inversiones Fashion
- Tréss Trendy Algo
- Edylissa Boutique
- Diseños Bess´k
- Envyme Stile
- Nica Girls
- Inversiones Mayte
- Color Diseños Blue, C.A.
- Chicka´s
- Style G Y K
- Enois Fashion
- Dkmoa´s

Mercado Potencial

De la comparación de la demanda y la oferta se obtiene el mercado potencial, por tanto, luego de llevar a cabo el cotejo de estas dos funciones, se comprobó que debido a la gran cantidad de competidores directos la demanda insatisfecha es mínima, sin embargo existen factores que permiten la posibilidad de captar un mercado ya cubierto, tales como: naturaleza del negocio, desarrollo de una ventaja competitiva a través de una excelente atención al cliente, calidad de los productos ofrecidos, diseño de estrategias de promoción que generen un rápido posicionamiento, recreación de un ambiente agradable que invite no solamente a la compra de los diversos artículos, sino también al retorno de la clientela a la tienda.

Formación del Precio

Tal como se adelantó en la ventana de mercado, para la fijación del precio de los productos, se realizó un análisis de los precios obtenidos en visitas a competidores directos, definiendo límites máximos y mínimos de los diferentes artículos seleccionados para la venta. Seguidamente, se utilizó la propuesta del profesor Blanco (2010) agregándole al precio mínimo $1/3$ del valor de la diferencia entre los límites existentes, para así formar un precio pertinente dentro de la banda establecida.

Tabla 4. Formación del precio.

Fuente: Visitas a competidores directos.

Cesta de Compra	Precio Promedio de venta		
	Máx	Mín	Precio de Venta
Vestidos	3.000	1200	1.794
Blusas	1000	800	866
Camisas	1200	800	932
Faldas	1000	500	665
Trajes de Baño y Pareos	1600	800	1.064
Pantalones	1800	1100	1.331
Jeans	1400	1200	1.266
Bermudas	800	500	599
Zapatos	2.000	1200	1.464
Carteras	1.500	1000	1.165
Correas	400	350	367
Accesorios	300	200	233

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

a) Rivalidad entra las empresas competidoras:

La cantidad de establecimientos competidores existentes en este mercado es monumental, la rivalidad se intensifica cuando dichos competidores exhiben igualdad de condiciones, este escenario dificulta obtener el dominio del mercado.

En el área metropolitana de Caracas, específicamente en la parroquia La Candelaria existen más de un centenar de tiendas de ropa para damas, de hecho en el centro comercial más grande de la zona (Galerías Ávila), hay aproximadamente cuarenta y cinco (45) comercios dedicados a este rubro, de los cuales trece (13) son competidores directos.

No obstante, la mayoría de los negocios ya establecidos no prestan la atención merecida por el cliente, al crear una tienda donde, además de ofrecer calidad, moda y estilismo, se ofrezca una atención agradable, se pretende formar una ventaja competitiva que permita obtener un rápido posicionamiento en el mercado y la preferencia de la clientela respecto a sus competidores.

b) Ingreso potencial de nuevos competidores:

El ingreso de nuevas empresas competidoras está definido por las llamadas barreras de ingreso, la caracterización de las barreras para ingresar a un determinado sector del mercado depende de las capacidades y destrezas que posean las empresas potenciales, ya que las barreras tradicionales que expone este modelo (economías de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, acceso a canales de distribución, etc.) han sido derrumbadas por

competidores hábiles que se anticipan a los movimientos de sus rivales y los cambios en las demandas de los clientes.

Pese a ser un mercado ocupado por infinidad de negocios, las barreras de ingreso al mismo no son insuperables, causa por la cual siempre hay espacio para nuevos competidores en el sector, lo realmente trascendental es mantener el nivel de competitividad que refleje un alto posicionamiento en el referido mercado y poder forjar vínculos de lealtad propios.

c) Desarrollo potencial de productos sustitos:

Productos tales como; prendas de vestir y accesorios no son precisamente artículos insustituibles, por el contrario, en el mercado relativo a moda femenina convergen una altísima cantidad de oferentes, con similares tendencias, estilos, precios, entre otros, la diferencia radica en la calidad del producto ofrecido.

La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad y precio, acorde con la presente propuesta, se integraría como un factor diferenciador concluyente en el proceso de comparación realizado por el cliente, la atención recibida al momento de la compra. Las dimensiones que los clientes valoran pueden disminuir o aumentar el atractivo del producto sustituto.

d) Capacidad de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. El poder de negociación disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existe una gran gama de productos sustitutos, como es el caso de la ropa y accesorios para damas.

Por lo explicado anteriormente, respecto al carácter sustituible de los productos que van a ser ofrecidos en la tienda objeto del proyecto, el nivel del poder de negociación que ejercerán los proveedores estará definido por alianzas estratégicas que se instauren en el momento de su selección, para proceder con la creación de la cartera que se prevé esté conformada por proveedores nacionales e internacionales.

e) Capacidad de negociación de los consumidores:

El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores puede inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que incrementa la competitividad entre los distintos negocios oferentes.

El poder de negociación de la clientela captada por la tienda, no se reflejará de manera explícita, la utilización de estrategias persuasivas de ventas, aunado a la calidad del servicio, pretende un equilibrio cliente – vendedor a la hora de la negociación, aún así, indudablemente el éxito y permanencia de la tienda en el mercado dependerá del comportamiento de la demanda generada.

Análisis del Mercado aplicando el Modelo de las Cinco Fuerzas

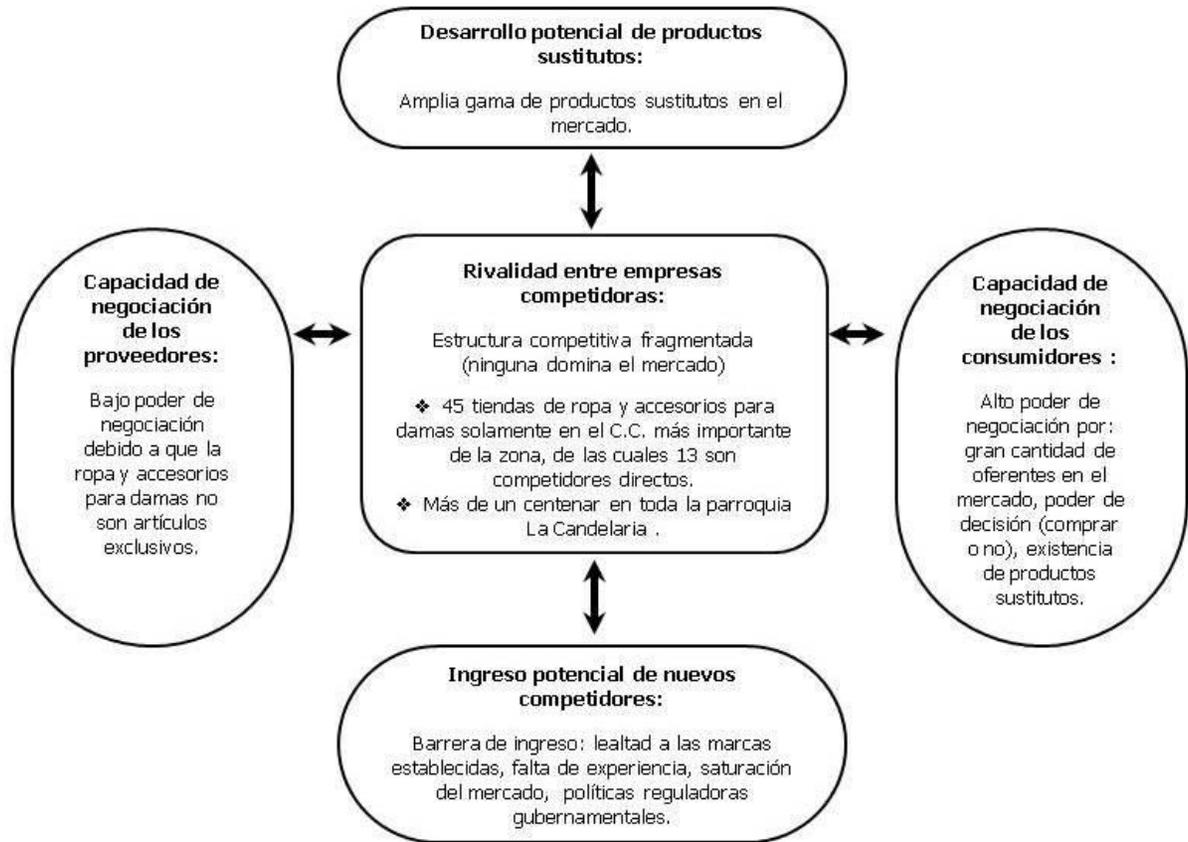


Figura 10. Análisis del mercado aplicando el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Fuente: Adaptado de David, 2008 (p. 100).

Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva seleccionada para generar un rápido posicionamiento de la tienda en el mercado, fue la estrategia genérica de Porter referente a la diferenciación, apuntando a la creación de un atributo bajo el concepto de personalización de servicios, ofreciendo atención superior a los clientes determinada por la satisfacción de las necesidades de los mismos, procurando generar una experiencia de compra capaz de trascender más allá de la obtención de los productos.

En la actualidad, muchos establecimientos comerciales no invierten gran esfuerzo en brindar un servicio de calidad a su clientela, debido a que los comercios asumen que aquellos que realmente estén seguros de realizar una compra, por lo general, efectúan dicha transacción sin importarles como han sido tratados. Al crear una tienda donde, además de ofrecer moda y estilismo, se ofrezca una atención extraordinaria que proporcione una experiencia de compra diferente, se pretende establecer una ventaja competitiva que permita obtener un rápido posicionamiento en el mercado seleccionado.

Dado que la forma de desempeñar una actividad puede afectar a otra, consiguiendo establecer ciertas diferencias, la forma en que un negocio explote sus relaciones (tanto con sus clientes, como con sus proveedores o distribuidores), puede ser vital para el logro de la diferenciación, cualquier cliente que reciba un buen servicio o trato se verá motivado a volver, se consolidará la relación y se convierte en un canal potencial de captación de nuevos clientes (vía recomendación).

La propuesta de los servicios ofrecidos gira en torno a contratar un personal de ventas, que tenga como principal directriz atender a la clientela con la mayor vocación de servicio posible. Desde dar la bienvenida al establecimiento, llevar a cabo la venta mostrando todas las prendas solicitadas por el cliente y estar dispuesto a realizar sugerencias al respecto, de no consumarse la venta igualmente agradecer la visita a la tienda, entre otras, la idea es hacer que el cliente se sienta como en casa y hacer de nuestra atención una ventaja competitiva.

Factibilidad Legal del Emprendimiento

El estudio de factibilidad legal para la creación del negocio, consideró todos los requisitos exigidos por las leyes vigentes para su puesta en marcha.

El proceso que implica el registro o constitución de una empresa en Venezuela, puede resultar engorroso debido a la cantidad de trámites que deben realizarse, por tal motivo, en aras de garantizar un proceso de registro exitoso de la tienda como una compañía anónima, se contempló la contratación de un abogado por honorarios profesionales, que brinde asesoría legal en cuanto a los pasos a seguir y toda la documentación necesaria para tales efectos. Sin embargo, se contempla que los trámites ante el Registro Mercantil, así como otras instancias para la obtención de los permisos necesarios para entrar en operación serán realizados por los emprendedores del negocio.

Para el registro de una compañía de acuerdo a la legislación venezolana vigente, se requiere:

1. Solicitar nombre o denominación social de la empresa.
2. Realizar la reserva del nombre o denominación social.
3. Introducir documento constitutivo en el registro mercantil correspondiente.
4. Obtener el cálculo del monto a pagar por la inscripción y pago al fisco nacional.
5. Pagar por derechos de registro.
6. Firmar documento constitutivo.
7. Efectuar la publicación del registro mercantil.

Flujograma del Proceso Constitutivo

PASOS PARA LA INSCRIPCIÓN DE DOCUMENTOS CONSTITUTIVOS DE COMPAÑÍAS Y/O FIRMAS PERSONALES

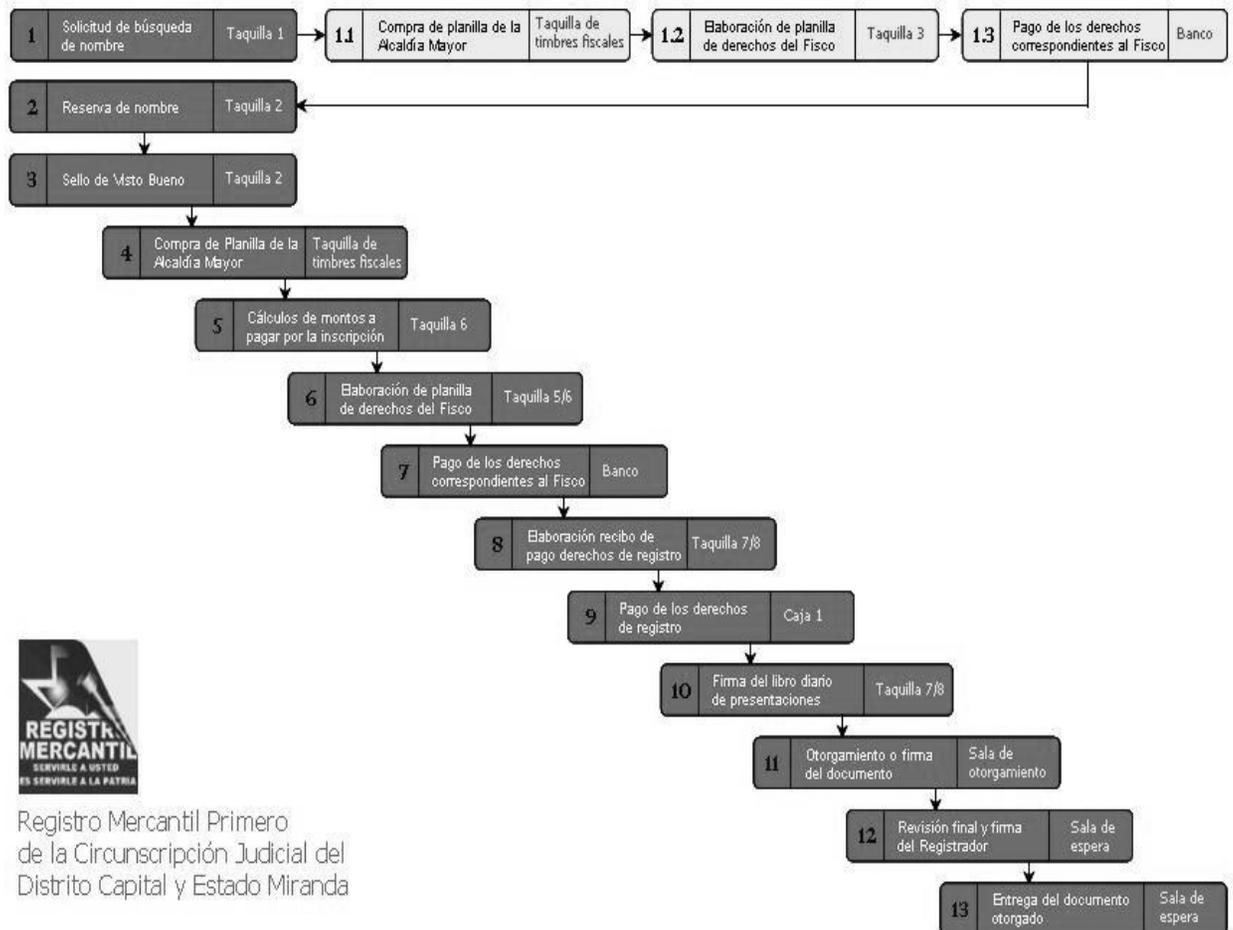


Figura 11. Pasos para la inscripción de documentos constitutivos de compañías y/o firmas personales.

Fuente: Registro Mercantil Primero de la Circunscripción Judicial del Distrito Capital y Estado Miranda.

A título informativo, la página web del Registro Mercantil Primero de la Circunscripción Judicial del Distrito Capital y Estado Miranda permite realizar un pre-cálculo de la constitución de una empresa nacional según el monto del capital.

Pre-cálculo de la Constitución de Tienda Europa, C.A.

Pre-cálculo

Tipo de Acto / Documento : **Constitución Empresa Nacional**

Capital : **Bs. 2,800,000.00**

Nº Folios : 0

Nº Páginas : 0

Nº Copias : 0

Nº Anexos : 0

Derechos al Fisco :

Protocolos :	100,800.00
Certificados :	0.00
% Capital :	28,224.00
Total :	129,024.00

Timbres Fiscales :

Solicitud :	0.00
Copia Principal :	3,024.00
Copias :	0.00
Total :	3,024.00

Derechos al Registro :

Tasa Fija :	67,200.00
Certificación :	0.00
Fotostatos :	0.00
Anexos :	0.00
Artículo 20 :	0.00
Total :	67,200.00

Total : 199,248.00

Habilitación :

Mismo día :	0.00
Total :	199,248.00
Día Siguiente :	0.00
Total :	199,248.00

NOTA: Datos a Título Informativo, por favor acuda por nuestras oficinas para hacer los cálculos reales correspondientes.

Figura 12. Pre-cálculo de la constitución de Tienda Europa, C.A.

Fuente: Registro Mercantil Primero de la Circunscripción Judicial del Distrito Capital y Estado Miranda.

Por otra parte, una vez obtenido el registro mercantil de la compañía deben realizarse otros trámites para que el negocio posea toda la documentación legal para su funcionamiento comercial, entre ellos se encuentran:

1. Inscripción del Registro Único de Información Fiscal (RIF).
2. Obtención de libros de contabilidad para sellar y foliar en el registro: diario, mayor, inventario, compras y ventas.
3. Inscripción en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES)
4. Inscripción en el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS).
5. Solicitar conformidad de usos de ingeniería municipal y cuerpo de bomberos.
6. Obtención de patente de industria y comercio en la Alcaldía.

Estudio Técnico

En el marco de evaluación de este proyecto de inversión, el estudio técnico incluyó los siguientes aspectos:

Cronograma de Proyección

La proyección del estudio es de siete (7) años y se consideró establecer el primer año (inclusive) como el inicio de la fase operativa del negocio, porque el local estará disponible en dos (2) meses, por trabajos de remodelación.

Localización del Negocio

La ubicación de la Tienda Europa será en un local arrendado en el Nivel Urdaneta del Centro Comercial Galerías Ávila, en pleno corazón de Caracas a pocos metros de la Plaza La Candelaria y con fácil acceso a través del transporte público. Se puede llegar en vehículo particular y estacionar en sus instalaciones (250 puestos de estacionamiento). En cuanto a los alrededores, existen gran cantidad de empresas, es muy concurrido en horas del medio día ya que posee una feria de comida con diversidad de opciones, el centro comercial es ampliamente visitado por el público femenino y dentro del mismo existen establecimientos que pueden complementar de una u otra forma la experiencia de compra (cines, centros de estética, librerías, etc.).



Figura 13. Plano del Nivel Urdaneta del Centro Comercial Galerías Ávila.

Fuente: Página Web del Centro Comercial Galerías Ávila.

Infraestructura de Servicios

El local comercial cuenta con 80 m², posee sistema de aire acondicionado, rejas de seguridad, dos líneas telefónicas, servicios de electricidad y agua, está totalmente desocupado y parcialmente remodelado, lo que facilitaría los trabajos de acondicionamiento, los cuales se detallan a continuación:

- Pintura.
- Iluminación.
- Vestidores.
- Rotulado (Logo de la Tienda).
- Sistema de sonido.
- Sistema de seguridad.
- Cableado para conexión a Internet.

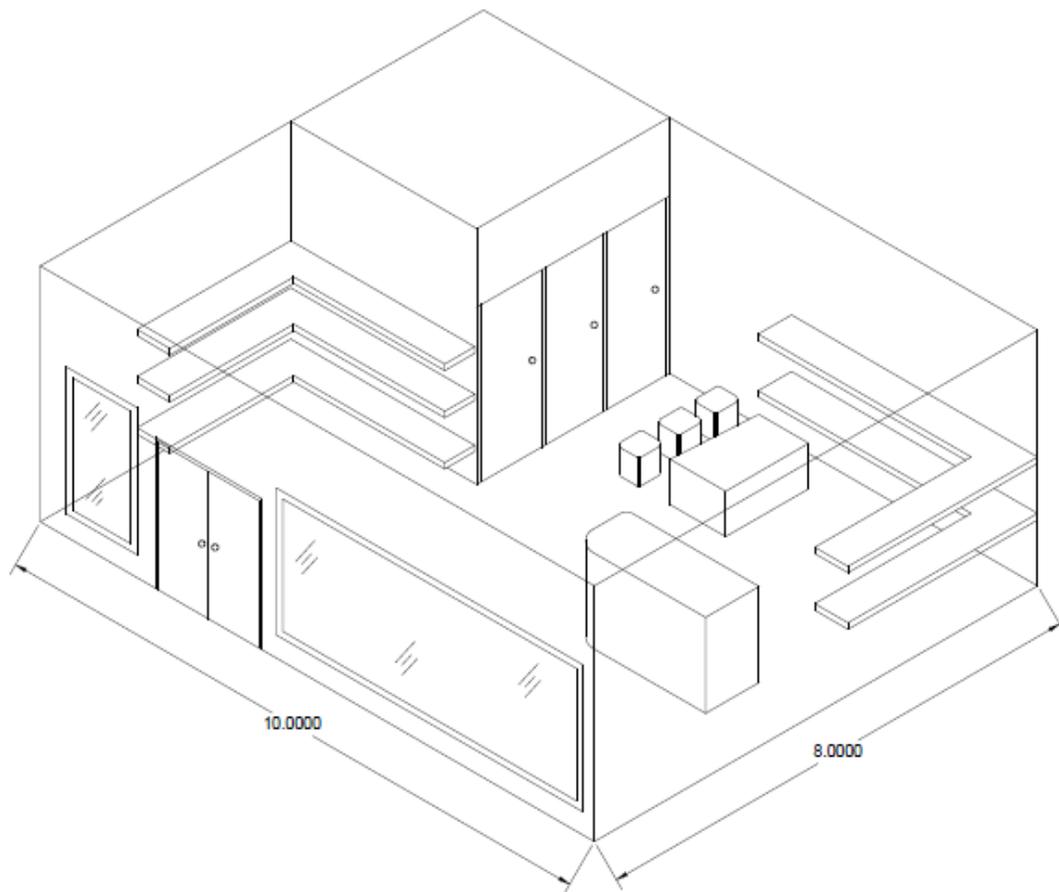
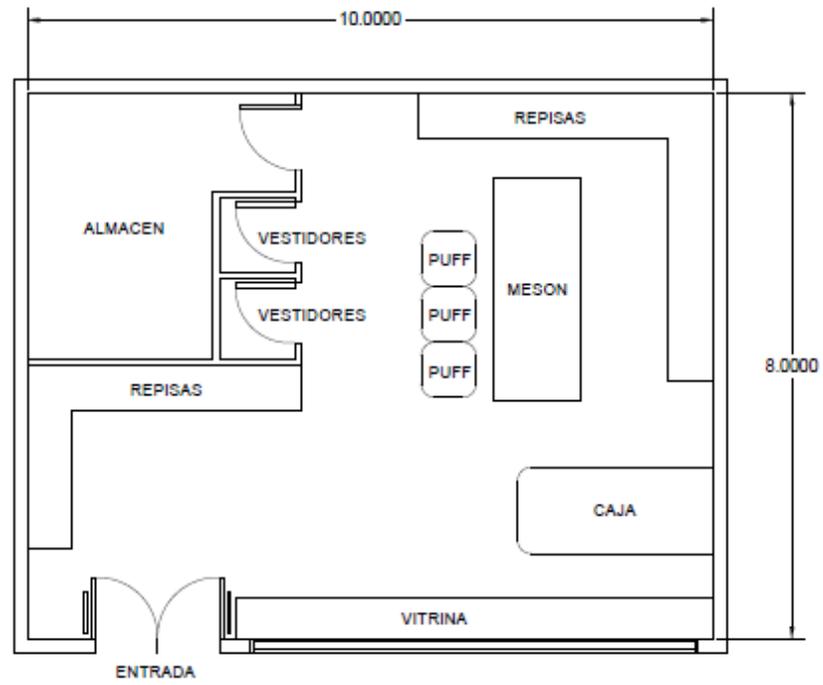


Figura 14. Propuesta – plano distribución de la tienda.

Tecnología

- Software Administrativo:

Tener acceso de manera eficiente a la información del negocio es de vital ayuda en la permanencia del mismo, actualmente existe una amplia gama de opciones para el almacenamiento de datos. Uno de los líderes en ofrecer este tipo de servicios es la empresa Alemana SAP (Systeme, Anwendungen und Produkte), que con su conjunto de aplicaciones ofrece soluciones integradas de negocio, pero este sistema no se ajusta a las capacidades iniciales de Tienda Europa por lo que se decidió evaluar una serie de aplicativos gratuitos.

Luego de investigar diferentes aplicativos gratuitos disponibles en el mercado, se eligió el que más se ajusta a las necesidades de la tienda, el software de gestión seleccionado fue TPV DunaSoft, que es un programa creado para la administración integral de cualquier comercio.

Las funciones de este software se dividen en módulos de mantenimiento, ventas, compras, listados, gráficos y marketing, el primero presenta diferentes opciones que giran alrededor del manejo de artículos (tallas y colores), números de serie, mantenimiento completo de clientes, proveedores y empleados. El apartado de ventas permite crear tickets de venta rápidamente (diseñados para trabajar con pantalla táctil), control de movimientos y arqueos de caja. En el módulo de compras se registran los pedidos y pagos a los proveedores, la entrada de productos al almacén y las facturas de compra para la declaración de impuestos. A partir de la sección de marketing, se puede crear un vínculo de fidelidad a la marca y atraer nuevos clientes mediante el envío de mensajes de texto (SMS) y correos electrónicos notificando nuevas ofertas, mandar felicitaciones o noticias. El programa ofrece incluso, la posibilidad de crear un

sistema de obtención de puntos por compra que beneficiarían a los clientes con descuentos.

Entre otras características, presenta adicionalmente funciones para la seguridad de los usuarios, la creación de un inventario de almacén o una agenda, planificación del trabajo de los empleados o la modificación masiva de tarifas de venta.

- **Etiquetas Antirrobo:**

Con el fin de salvaguardar los activos de la tienda, se deben implantar sistemas de seguridad, uno de ellos son los sensores magnéticos, que representan una protección contra el hurto de mercancía. Es un sistema sencillo, sus principales componentes son; un grupo de dispositivos colocados en las prendas y un portal que se ubica en la salida de la tienda con antenas que detectan los sensores al momento que estos sean acercados a la salida.

El requerimiento para la operatividad de la tienda es de: mil (1.000) sensores para ropa con frecuencia de 8.2MHZ y un rango de alcance de hasta 1.2 mts de distancia de detección, con la antena y un destrabador magnético para poder remover los sensores.

- **Sistema de Seguridad DVR:**

El sistema DVR de cuatro canales proporciona lo necesario en materia de seguridad para el negocio, suministra la función de vigilancia básica mediante: un disco duro pre-instalado para la grabación por largos periodos en tiempo real, lo que permite reproducir el material grabado sin inconveniente. Este sistema, ofrece la posibilidad de visualizar las secuencias de video a distancia, a través de Internet o desde un teléfono inteligente, está diseñado para enviar

alertas vía correo electrónico con foto de la actividad, si se detecta cualquier movimiento, o si alguna cámara registra pérdida de vídeo. Igualmente, da la opción de hacer copias de seguridad y establecer una contraseña para evitar que los usuarios no autorizados puedan ver los archivos.

En la tienda se instalará un kit que incluye:

- DVR de 4 canales con disco duro de 500 GB.
- Cuatro (4) cámaras de seguridad.
- Cable de vídeo todo en uno de 60 pies.
- Fuente de alimentación para las cámaras (12V/1.5A).
- Divisor de cable para las cámaras.
- Fuente de alimentación para el DVR.

Desechos y Pérdidas del Proceso (Mercancía)

Las pérdidas asociadas a este tipo de negocio, se ven representadas por mercancía dañada o deteriorada, extraviada, no contabilizada o no facturada. La reducción de ciertos artículos o la actualización del stock provocan una fluctuación, es decir, la diferencia entre el contenido del inventario y la cantidad real de productos de la tienda, lo que conlleva a una pérdida monetaria.

Debido a que las tiendas de ropa enfrentan desafíos de inventario muy significativos, los problemas de merma deben identificarse y minimizarse; las causas se pueden clasificar en conocidas y desconocidas, entre ellas están:

Conocidas:

- Manipulación indebida por parte de los clientes al momento de visualizar la mercancía o medírsela.

- Deterioro por exhibición.
- Daños en almacén o depósito.
- Pérdidas o daños en el traslado de la mercadería desde el proveedor o centros de distribución.

Desconocidas:

- Errores en facturación.
- Robo.
- Inconsistencia en la realización de inventarios.

El monto calculado de las pérdidas está representado por un 5% de las ventas totales de la tienda.

Medidas de control:

- Establecer algunas restricciones para el cliente al momento de medirse las prendas, como por ejemplo: restringir las prendas de color blanco o negro.
- Tratar con precaución las prendas que vayan a ser colocadas en exhibición.
- Evitar el uso de materiales tales como: alfileres grandes, pega o grapas, en la elaboración de la vitrina.
- Mantener el área de depósito o almacén limpia y ordenada.
- Implementar un sistema eficiente de inventario.
- Utilizar un programa para administrar y simplificar las tareas de seguimiento y gestión de inventario.

Volumen de Ocupación

Estructura Organizativa Tienda Europa, C.A.

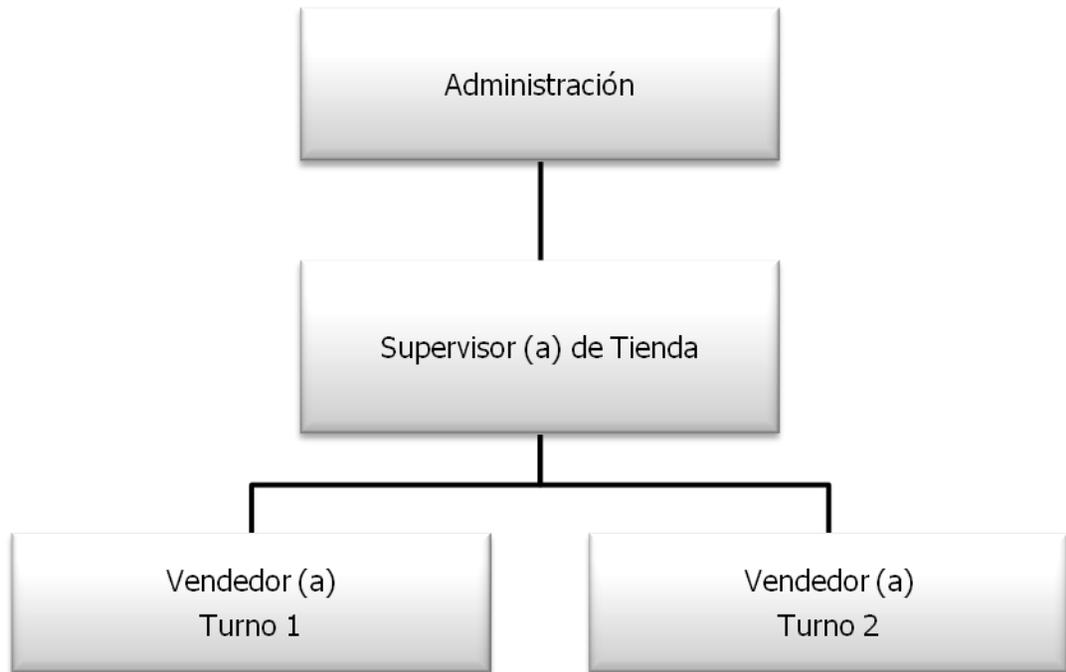


Figura 15. Organigrama sugerido.

Funciones:

- **Administración:** está conformada por los accionistas del negocio, los mismos compartirán las tareas de operatividad y supervisión de la tienda, así como el manejo de los fondos.
- **Supervisor (a) de Tienda:** debe realizar inventarios en conjunto con la Administración, resguardar los bienes del local, elaborar reportes de ventas diarios, supervisar a los vendedores, atender quejas y reclamos por parte de los clientes.

- **Vendedores:** atender al cliente con vocación de servicio, mantener la tienda ordenada y limpia, trabajar en equipo con el Supervisor de Tienda.

Tabla 5. Turnos de trabajo y número de horas por turno.

Administración (Accionistas)	No tienen un horario de trabajo establecido.			
Supervisor (a) de Tienda	Entrada: 11:00 am / Salida: 9:00 pm			
	Tiene un (1) turno de diez (10) horas diarias, compuesto por ocho (8) horas laborales y dos (2) horas de descanso.			
Vendedores	Turno 1		Turno 2	
	9:00 am	4:00 pm	2:00 pm	9:00 pm
	Cada vendedor debe laborar en un turno de siete (7) horas diarias, compuesto por 6 horas laborales y una (1) hora de descanso.			

Por cada año serán laborables 240 días, con periodos de 20 días aproximadamente por mes, teniendo en cuenta que cada trabajador debe gozar de dos (2) días continuos de descanso y restando los feriados nacionales no laborables según calendario.

Escala salarial del primer año de operación:

La escala salarial, así como los beneficios laborales están sujetos a los mínimos establecidos por la ley de trabajo vigente.

En la siguiente tabla se indica la escala salarial para el primer año de la proyección (información que se detalla con más precisión en el estudio económico – financiero). Asimismo, se estimó un incremento del 20% anual por concepto de productividad.

Tabla 6. Escala salarial para el primer año de operación.

(Expresado en Bolívares)				
		PRIMER AÑO		
Código	Denominación del Cargo	F/V	No.	Salario Básico
1	Supervisor	F	1	5.946
2	Vendedor	V	1	2.973
TOTALES			2	
OP	Parámetros			
Tec	Salario mínimo (Nov-2013)			2.973
Tec	Incremento anual por productividad			20,00%
Tec	Cargos			
Tec	Fijo o Variable			
Tec	Personas por cargo			

Capacidad instalada y utilizada.

a. Capacidad instalada:

Para determinar la capacidad instalada de la tienda se estableció un promedio mensual de clientes de 108, lo que da como resultado un número de 1.296 clientes al año, adicionalmente se suma la clientela extra con motivo de fechas especiales o días feriados (Carnaval, Semana Santa, día de la madre y Navidad), calculada en 103 clientes, para un total de 1.399 que representa aproximadamente un 6% de la demanda identificada en el estudio de mercado (24.375 mujeres en la fuerza de trabajo en edades comprendidas entre 15 a 64 años – Parroquia La Candelaria).

Las unidades colocadas anualmente se obtuvieron mediante la elaboración de una cesta de compra, fijando que cada cliente adquiere la

cantidad de 3,63 artículos de la tienda, multiplicado por el número total de clientes al año (1.399) deriva una capacidad instalada de 5.704 de productos vendidos.

Tabla 7. Cesta de compra para la determinación de las unidades colocadas anualmente.

Cesta de Compra	Clientes										Promedio Mensual
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Vestidos				1					2		0,3
Blusas	1		1					2			0,4
Camisas					1	1					0,2
Faldas			1		1		2				0,4
Trajes de Baño y Pareos					1					2	0,03
Pantalones	1								2		0,3
Jeans		1								2	0,3
Bermudas						1				1	0,2
Zapatos	1	1		1			1	1			0,5
Carteras	1		1	1				1			0,4
Correas		1								1	0,2
Accesorios	1	1				1	1				0,4
											3,63
Cientes/mes	108										
Cientes/año	1296										
Días de las Madres	25	Adic									
Carnaval	12	Adic									
Semana Santa	12	Adic									
Diciembre	54	Adic									
Total	1399										
Total Mercancía Anual	5074										

b. Capacidad utilizada:

Indica la forma en la cual aumentarán las ventas a lo largo del lapso previsto de proyección, tomando en consideración que el primer año la capacidad utilizada sólo alcanzará un 50% de la capacidad instalada, con un crecimiento interanual del 10%.

A continuación se detalla la capacidad instalada y utilizada del estudio para una proyección de siete (7) años:

Tabla 8. Capacidad instalada y utilizada.

Fuente: Adaptado de Blanco, 2010 (p. 269).

CAPACIDAD INSTALADA Y UTILIZADA									
(Expresado en Unidades)									
	Base de Cálculos	FASE 1			FASE 2				
		Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año	Sexto Año	Séptimo Año	
VOLUMEN DE VENTAS									
Capacidad instalada									
en porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
unidades colocadas anualmente	5.074	5.074	5.074	5.074	5.074	5.074	5.074	5.074	5.074
Capacidad utilizada (unidades)									
en porcentaje	50%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	100%	100%
ventas anuales		2.537	3.044	3.552	4.059	4.567	5.074	5.074	5.074
Pérdida en el proceso	5%	-127	-152	-178	-203	-228	-254	-254	-254
Capacidad utilizada neta		2.410	2.892	3.374	3.856	4.338	4.820	4.820	4.820
Productos para la venta (unidades)									
Vestidos	8%	199	239	279	319	359	399	399	399
Blusas	11%	266	319	372	425	478	532	532	532
Camisas	6%	133	159	186	213	239	266	266	266
Faldas	11%	266	319	372	425	478	532	532	532
Trajes de Baño y Pareos	1%	18	22	25	29	33	36	36	36
Pantalones	8%	199	239	279	319	359	399	399	399
Jeans	8%	199	239	279	319	359	399	399	399
Bermudas	6%	133	159	186	213	239	266	266	266
Zapatos	14%	332	399	465	532	598	664	664	664
Carteras	11%	266	319	372	425	478	532	532	532
Correas	6%	133	159	186	213	239	266	266	266
Accesorios	11%	266	319	372	425	478	532	532	532
VENTAS TOTALES (UNIDADES)	100%	2.410	2.892	3.374	3.856	4.338	4.820	4.820	4.820
OP Parámetros									
Tec	Porcentaje de cap. instalada por año	100%	de la capacidad total de la tienda						
Tec	Unidades de capacidad instalada por día	6	unidades vendidas por día						
Tec	Porcentaje de cap. instalada 1er. año	50%	de la capacidad instalada						
Tec	Incremento anual de la cap. utilizada	10%	de incremento interanual						
Tec	Pérdida promedio en el proceso	5%	de pérdida de mercancía bruta						
Tec	Porcentaje de Vestidos	8%	de mercancía neta vendida						
Tec	Porcentaje de Blusas	11%	de mercancía neta vendida						
Tec	Porcentaje de Camisas	6%	de mercancía neta vendida						
Tec	Porcentaje de Faldas	11%	de mercancía neta vendida						
Tec	Porcentaje de Trajes de Baños y Pareos	1%	de mercancía neta vendida						
Tec	Porcentaje de Pantalones	8%	de mercancía neta vendida						
Tec	Porcentaje de Jeans	8%	de mercancía neta vendida						
Tec	Porcentaje de Bermudas	6%	de mercancía neta vendida						
Tec	Porcentaje de Zapatos	14%	de mercancía neta vendida						
Tec	Porcentaje de Carteras	11%	de mercancía neta vendida						
Tec	Porcentaje de Correas	6%	de mercancía neta vendida						
Tec	Porcentaje de Accesorios	11%	de mercancía neta vendida						
Tec	Turnos de trabajo diario	2	turnos de trabajo por día						
Tec	Días laborables por mes	20	días laborables por mes						
Tec	Meses por año	12	primer año 10 meses						
Tec	Días laborables por año	240	días laborables por año						

Factibilidad Económica Financiera

La evaluación de la factibilidad económica financiera del emprendimiento, se realizó a partir de la organización de los datos obtenidos en los estudios de mercado, legal y técnico, con el fin de elaborar los cuadros que sirvieron de base para la evaluación de los resultados.

Para ello, se analizaron en detalle los siguientes puntos:

Elementos de Infraestructura y Estructura

Se indican los elementos concernientes a: instalaciones civiles y eléctricas, equipo auxiliar necesario para el funcionamiento de la tienda e igualmente el mobiliario requerido y la tecnología a utilizar.

Tabla 9. Elementos de infraestructura y estructura.

Fuente: Adaptado de Blanco, 2010 (p. 277).

ELEMENTOS DE INFRAESTRUCTURA Y ESTRUCTURA					
(Expresado en Bolívares)					
		Unidad Utilizada	Unidades Totales	Costo Unitario	Costo Total
	Instalaciones civiles:				
	Remodelación	c/u	1	15.000	15.000
	Pintura	cuñete	3	1.000	3.000
	Equipos menores para pintura	c/u	2	560	1.120
	Rotulado	c/u	1	8.000	8.000
	Costo de las instalaciones civiles				27.120
	Instalaciones eléctricas:				
	Sistema de iluminación	c/u	1	15.000	15.000
	Costo de instalaciones eléctricas				15.000
	Costo del equipo auxiliar				45.810
	Costo del mobiliario y equipo de la tienda				136.680
	COSTO TOTAL				224.610
OP	Parámetros				
Tec	Instalaciones civiles				
Tec	Instalaciones eléctricas				
Tec	Equipo auxiliar				
Tec	Mobiliario y equipo de la tienda				
AdS	Inflación estimada en activos domésticos		0		

Estudios y Proyectos

Incluye el costo de: arquitectura para la remodelación del local, estudio de factibilidad del proyecto, asesoría legal para la puesta en marcha del negocio y obtención de registro mercantil.

Tabla 10. Estudios y proyectos.

Fuente: Adaptado de Blanco, 2010 (p. 285).

ESTUDIOS Y PROYECTOS						
(Expresado en Bolívares)						
		Unidad Utilizada	Unidades Totales	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
	Costo de la arquitectura del proyecto	Estudio	h/H	40	250	10.000
	Costo del estudio de factibilidad	Estudio	h/H	240	250	60.000
	Constitución de la empresa					
	Asesoría legal	Asesoría	h/H	40	200	8.000
	Registro mercantil	Registro	1	1	199.248	199.248
	Costo de la constitución de la empresa					207.248
	COSTO TOTAL					277.248
OP	Parámetros					
Tec	Estudio de arquitectura					
Efi	Estudio de factibilidad					
Leg	Constitución de la empresa					

Inversión Total

Está compuesta por toda la inversión necesaria para la instalación y puesta en marcha del negocio, agrupando los renglones de activos, otros activos y el capital de trabajo requerido para la operación.

El monto de la inversión fue aportado en su totalidad por los promotores del proyecto.

Tabla 11. Inversión total.

Fuente: Adaptado de Blanco, 2010 (p. 289).

INVERSIÓN TOTAL					
(Expresado en Bolívares)					
FASE 1 - PRIMER AÑO					
Inversión realizada					
		Aporte Propio	Aporte Terceros	Inversión Total	
	Activos Fijos				
	Instalaciones civiles	27.120		27.120	
	Instalaciones eléctricas	15.000		15.000	
	Equipo auxiliar	45.810		45.810	
	Mobiliario y equipo de la tienda	136.680		136.680	
A	Total Activos Fijos	224.610	0	224.610	
	Otros Activos				
	Arquitectura del proyecto	10.000		10.000	
	Estudio de factibilidad	60.000		60.000	
	Constitución de la empresa	207.248		207.248	
	Imprevistos y varios	2.246		2.246	
B	Total Otros Activos	279.494	0	279.494	
C	TOTAL ACTIVOS (A+B)	504.104	0	504.104	
	Capital de Trabajo				
	Rezago entre ingresos y egresos	2.222.286		2.222.286	
D	Total Capital de Trabajo	2.222.286	0	2.222.286	
E	INVERSIÓN TOTAL (C+D)	2.726.390	0	2.726.390	
F	Distribución porcentual	100%	0%	100%	
OP	Parámetros				
Tec	Meses por año	12	primer año 10 meses		
Efi	Costo de imprevistos y varios	1%	del total de activos fijos adquiridos con aporte propio		
AdS	Inflación estimada de los activos domésticos		0%		

Depreciación y Amortización

Se realizaron los cálculos correspondientes a la depreciación de los activos y la amortización por concepto de arquitectura del proyecto, estudio de factibilidad y constitución de la empresa. Se utilizó el método de línea recta, sin valor de salvamento.

Tabla 12. Depreciación y amortización.

Fuente: Adaptado de Blanco, 2010 (p. 297).

DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN										
(Expresado en Bolívares)										
		Valor de los Activos	Años de Dep/Am	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año	Sexto Año	Séptimo Año
	Depreciación									
	Instalaciones civiles	27.120	12	2.260	2.260	2.260	2.260	2.260	2.260	2.260
	Instalaciones eléctricas	15.000	7	2.143	2.143	2.143	2.143	2.143	2.143	2.143
	Equipo auxiliar	45.810	7	6.544	6.544	6.544	6.544	6.544	6.544	6.544
	Mobiliario y equipos de la tienda	136.680	7	19.526	19.526	19.526	19.526	19.526	19.526	19.526
	Total Depreciación	224.610		30.473	30.473	30.473	30.473	30.473	30.473	30.473
	Amortización									
	Arquitectura del proyecto	10.000	3	3.333	3.333	3.333				
	Estudio de factibilidad	60.000	3	20.000	20.000	20.000				
	Constitución de la empresa	277.248	3	92.416	92.416	92.416				
	Total Amortización	347.248		115.749	115.749	115.749				
	TOTAL DEPREC. Y AMORTIZACIÓN	571.858		146.222	146.222	146.222	30.473	30.473	30.473	30.473
OP	Parámetros									
Efi	Método de cálculo utilizado	Línea recta								
Efi	Valor de salvamento	Ninguno								
Efi	Años de depreciación									
Efi	Años de amortización									

Nómina

El siguiente cuadro contiene los costos de nómina para cada año de la proyección, discriminando los costos fijos y variables en términos absolutos y porcentuales.

Tabla 13. Nómina proyectada.

Fuente: Adaptado de Blanco, 2010 (p. 324).

NÓMINA PROYECTADA								
(Expresado en Bolívares, número de empleados y porcentajes)								
RESUMEN DE LOS COSTOS FIJOS Y VARIABLES								
		Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año	Sexto Año	Séptimo Año
Número de empleados								
Fijo		1	1	1	1	1	1	1
Variable		1	2	2	2	2	2	2
Empleados Totales		2	3	3	3	3	3	3
Costo Anual de Nómina sin PsSs								
Fijo		59.460	85.622	102.747	123.296	147.956	177.547	213.056
Variable		29.730	85.622	102.747	123.296	147.956	177.547	213.056
Costo Anual de Nómina sin PsSs		89.190	171.245	205.494	246.593	295.911	355.093	426.112
Costo Anual de Nómina con PsSs								
Fijo		76.804	110.598	132.718	159.262	191.114	229.337	275.204
Variable		38.402	110.598	132.718	159.262	191.114	229.337	275.204
Costo Anual de Nómina con PsSs		115.207	221.197	265.436	318.524	382.228	458.674	550.409
Número de Empleados								
Supervisor		1	1	1	1	1	1	1
Vendedor		1	2	2	2	2	2	2
Empleados Totales		2	3	3	3	3	3	3
Costo Anual Total con PsSs								
Supervisor		76.804	110.598	132.718	159.262	191.114	229.337	275.204
Vendedor		38.402	110.598	132.718	159.262	191.114	229.337	275.204
Costo Anual Total con PsSs		115.207	221.197	265.436	318.524	382.228	458.674	550.409
Clasificación Porcentual								
Número de Empleados								
Supervisor		50,00%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%
Vendedor		50,00%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%
Empleados Totales		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Costo Anual Total con PsSs								
Supervisor		66,67%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
Vendedor		33,33%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
Costo Anual Total con PsSs		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Mercancía

Con una adaptación de la tabla referente a la materia prima del compendio de cuadros del estudio económico – financiero estructurados por Blanco (2010), se realizó el cálculo del costo del inventario total para cada año, empleando la capacidad utilizada bruta y estableciendo costos unitarios por cada prenda de vestir.

Tabla 14. Mercancía.

Fuente: Adaptado de Blanco, 2010 (p. 328).

Mercancía								
(Expresado en Bolívares)								
	Base de Cálculos	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año	Sexto Año	Séptimo Año
VOLUMEN DE INVENTARIO								
Capacidad utilizada		2.537	3.044	3.552	4.059	4.567	5.074	5.074
Inventario por Productos								
Vestidos	8%	238.406	286.087	333.768	381.449	429.130	476.811	476.811
Blusas	11%	153.356	184.027	214.698	245.369	276.040	306.711	306.711
Camisas	6%	82.525	99.030	115.535	132.040	148.545	165.050	165.050
Faldas	11%	117.741	141.289	164.837	188.386	211.934	235.482	235.482
Trajes de Baño y Pareos	1%	12.848	15.418	17.987	20.557	23.127	25.696	25.696
Pantalones	8%	176.811	212.173	247.535	282.897	318.259	353.622	353.622
Jeans	8%	168.239	201.887	235.535	269.183	302.831	336.479	336.479
Bermudas	6%	53.023	63.628	74.233	84.837	95.442	106.047	106.047
Zapatos	14%	324.253	389.103	453.954	518.804	583.655	648.506	648.506
Carteras	11%	206.512	247.814	289.117	330.419	371.721	413.024	413.024
Correas	6%	32.425	38.910	45.395	51.880	58.365	64.851	64.851
Accesorios	11%	41.196	49.435	57.674	65.914	74.153	82.392	82.392
INVENTARIO TOTAL (Bs.)	100%	1.607.334	1.928.801	2.250.268	2.571.735	2.893.202	3.214.669	3.214.669

Ingresos Operacionales

Tomando como insumos la capacidad instalada y utilizada determinada en el estudio técnico y los precios de venta fijados en el estudio de mercado, se obtuvieron los ingresos operacionales, es decir, los ingresos totales por ventas.

Cabe destacar, que los precios de venta de los productos se mantuvieron constantes durante todo el horizonte de planificación.

Tabla 15. Ingresos operacionales.

Fuente: Adaptado de Blanco, 2010 (p. 332).

INGRESOS OPERACIONALES								
(Expresado en Bolívares)								
	Base de Cálculos	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año	Sexto Año	Séptimo Año
VOLUMEN DE VENTAS (UNIDADES)								
Capacidad utilizada								
Unidades colocadas anualmente		2.537	3.044	3.552	4.059	4.567	5.074	5.074
Pérdida en el proceso	5%	-127	-152	-178	-203	-228	-254	-254
Capacidad utilizada neta		2.410	2.892	3.374	3.856	4.338	4.820	4.820
Productos para la venta								
Vestidos	8%	199	239	279	319	359	399	399
Blusas	11%	266	319	372	425	478	532	532
Camisas	6%	133	159	186	213	239	266	266
Faldas	11%	266	319	372	425	478	532	532
Trajes de Baño y Pareos	1%	18	22	25	29	33	36	36
Pantalones	8%	199	239	279	319	359	399	399
Jeans	8%	199	239	279	319	359	399	399
Bermudas	6%	133	159	186	213	239	266	266
Zapatos	14%	332	399	465	532	598	664	664
Carteras	11%	266	319	372	425	478	532	532
Correas	6%	133	159	186	213	239	266	266
Accesorios	11%	266	319	372	425	478	532	532
VENTAS TOTALES (UNIDADES)		2.410	2.892	3.374	3.856	4.338	4.820	4.820
Ingresos por ventas								
Vestidos	1.794	357.608	429.130	500.652	572.173	643.695	715.217	715.217
Blusas	866	230.166	276.200	322.233	368.266	414.299	460.333	460.333
Camisas	932	123.854	148.625	173.395	198.166	222.937	247.708	247.708
Faldas	665	176.744	212.093	247.442	282.791	318.140	353.489	353.489
Trajes de Baño y Pareos	1.064	19.281	23.137	26.994	30.850	34.706	38.562	38.562
Pantalones	1.331	265.316	318.379	371.442	424.505	477.569	530.632	530.632
Jeans	1.266	252.359	302.831	353.303	403.774	454.246	504.718	504.718
Bermudas	599	79.601	95.522	111.442	127.362	143.283	159.203	159.203
Zapatos	1.464	486.379	583.655	680.931	778.207	875.482	972.758	972.758
Carteras	1.165	309.635	371.562	433.489	495.416	557.343	619.270	619.270
Correas	367	48.704	58.445	68.186	77.927	87.668	97.409	97.409
Accesorios	233	61.927	74.312	86.698	99.083	111.469	123.854	123.854
INGRESOS TOTALES POR VENTAS		2.411.576	2.893.891	3.376.206	3.858.521	4.340.836	4.823.151	4.823.151

Gastos de Operación

La estimación de los gastos de operación se realizó a partir de la clasificación de gastos fijos y variables necesarios para el funcionamiento regular de la tienda. Además se consideró un apartado de imprevistos y varios de 2,5% sobre los ingresos totales en ambas categorías, para cubrir cualquier egreso no contemplado.

Tabla 16. Gastos de Operación.

Fuente: Adaptado de Blanco, 2010 (p. 338).

GASTOS DE OPERACIÓN										
(Expresado en Bolívares)										
	Base de Cálculos	F/V	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año	Sexto Año	Séptimo Año	
VENTAS TOTALES (UNIDADES)			2.410	2.892	3.374	3.856	4.338	4.820	4.820	
Gastos Fijos										
Depósito de garantía	36.000	F	36.000							
Arrendamiento del local	216.000	F	216.000	216.000	216.000	216.000	216.000	216.000	216.000	216.000
Condominio	42.000	F	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000
Seguro Social Obligatorio	9%	F/V	5.351	7.706	9.247	11.097	13.316	15.979	19.175	
INCES	2%	F/V	1.189	1.712	2.055	2.466	2.959	3.551	4.261	
Régimen Prest. Vivienda y Hábitat	2%	F/V	1.189	1.712	2.055	2.466	2.959	3.551	4.261	
Régimen Prestacional de Empleo	2%	F/V	1.189	1.712	2.055	2.466	2.959	3.551	4.261	
Bonificación de fin de año	30	F/V	4.887	7.037	8.445	10.134	12.161	14.593	17.511	
Seguros mercantiles	15.000	F	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	
Imprevistos y Varios	2,5%	F/V	60.289	72.347	84.405	96.463	108.521	120.579	120.579	
TOTAL GASTOS FIJOS			383.096	365.228	381.262	398.091	415.875	434.804	443.049	
Gastos variables										
Seguro Social Obligatorio	9%	F/V	2.676	7.706	9.247	11.097	13.316	15.979	19.175	
INCES	2%	F/V	595	1.712	2.055	2.466	2.959	3.551	4.261	
Régimen Prest. Vivienda y Hábitat	2%	F/V	595	1.712	2.055	2.466	2.959	3.551	4.261	
Régimen Prestacional de Empleo	2%	F/V	595	1.712	2.055	2.466	2.959	3.551	4.261	
Bonificación de fin de año	30	F/V	2.444	7.037	8.445	10.134	12.161	14.593	17.511	
Impuestos y Patentes	0,9%	F/V	21.704	26.045	30.386	34.727	39.068	43.408	43.408	
Comunicaciones	6.000	F/V	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	
Artículos de oficina	20.000	F/V	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	
Energía eléctrica	7.800	F/V	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	
Imprevistos y Varios	2,5%	F/V	60.289	72.347	84.405	96.463	108.521	120.579	120.579	
TOTAL GASTOS VARIABLES			122.697	152.073	172.448	193.618	215.742	239.012	247.257	
GASTOS TOTALES (F+V)			505.792	517.301	553.710	591.709	631.617	673.816	690.306	
OP Parámetros										
Tec Meses por año	12		primer año 10 meses							
Tec Depósito de garantía	18.000		2 meses de arrendamiento							
Tec Arrendamiento del local	18.000		Bolívares mensuales							
Tec Condominio	3.500		Bolívares mensuales							
Efi Seguro Social Obligatorio	9%		del costo anual de la nómina sin prestaciones							
Efi INCES	2%		del costo anual de la nómina sin prestaciones							
Efi Régimen Prest. Vivienda y Hábitat	2%		del costo anual de la nómina sin prestaciones							
Efi Régimen Prestacional de Empleo	2%		del costo anual de la nómina sin prestaciones							
Efi Bonificación de fin de año	30		días por año							
Efi Impuestos y Patentes	0,9%		de los ingresos totales							
Efi Comunicaciones	500		Bolívares mensuales							
Efi Artículos de oficina	20.000		Bolívares mensuales							
Efi Energía eléctrica	650		Bolívares anuales							
Efi Seguros mercantiles	15.000		póliza anual							
Efi Imprevistos y Varios	2,5%		de los ingresos totales							

Estado de Resultados

El estado de resultados muestra en términos monetarios el producto de la operación de la tienda durante cada año del cronograma del estudio. El impuesto sobre la renta se calculó según la escala tributaria establecida en la legislación vigente y no se incluyeron intereses crediticios, por cuanto la inversión es financiada en su totalidad por el aporte de los promotores del proyecto.

Tabla 17. Estado de resultados.

Fuente: Adaptado de Blanco, 2010 (p. 346).

CUADRO 10								
ESTADO DE RESULTADOS								
(Expresado en Bolívares)								
		Valores Totales						
		Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año	Sexto Año	Séptimo Año
	VENTAS TOTALES (UNIDADES)	2.410	2.892	3.374	3.856	4.338	4.820	4.820
A	INGRESOS POR VENTAS	2.411.576	2.893.891	3.376.206	3.858.521	4.340.836	4.823.151	4.823.151
	Inventario / Mercancía	1.607.334	1.928.801	2.250.268	2.571.735	2.893.202	3.214.669	3.214.669
	Nómina	115.207	221.197	265.436	318.524	382.228	458.674	550.409
	Gastos de operación	505.792	517.301	553.710	591.709	631.617	673.816	690.306
B	Costo de ventas	2.228.333	2.667.299	3.069.415	3.481.968	3.907.048	4.347.158	4.455.383
C	Utilidad de operación (A-B)	183.242	226.591	306.791	376.553	433.788	475.993	367.768
D	Depreciación y Amortización	146.222	146.222	146.222	30.473	30.473	30.473	30.473
E	Utilidad antes de impuesto (C-D)	37.020	80.369	160.569	346.080	403.315	445.520	337.295
F	Impuesto Sobre la Renta	-5.553	-12.055	-24.085	-64.167	-83.627	-97.977	-61.180
G	UTILIDAD NETA (E+F)	31.467	68.314	136.484	281.913	319.688	347.543	276.115
J	Costo de operación (B+D)	2.374.556	2.813.522	3.215.637	3.512.441	3.937.521	4.377.631	4.485.856
OP	Parámetros							
Efi		TABLA DEL CÁLCULO DEL ISLR						
	Escala Tributaria		Base Impositiva	Tasa a Pagar	Deducible			
	Desde 0 hasta 2.000 U.T.		0	15%	0			
	Entre 2.001 hasta 3.000 U.T.		214.000	22%	14.980	140 UT		
	Sobre 3.000 U.T.		321.000	34%	53.500	500 UT		
	Valor de la Unidad Tributaria (UT)	107						

Capital de Trabajo

Para determinar el monto del capital de trabajo se efectuó una proyección mensual referida al primer año de operación que consta de 10 meses, analizando solamente los valores líquidos y eliminando por ende la depreciación y la amortización. La diferencia resultante entre los ingresos y egresos constituye el saldo de caja mensual requerido para el funcionamiento de la tienda, luego estos se suman para mostrar el saldo de caja acumulado mes a mes y calcular el valor mínimo de la serie que conforma finalmente el capital de trabajo.

En la tabla presentada a continuación, se indica que el capital de trabajo es de Bs. 2.222.286,00 y se ocultaron las columnas correspondientes a los meses 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11 por ser valores constantes en cuanto a ingresos, egresos y saldo de caja.

Tabla 18. Capital de trabajo.

Fuente: Adaptado de Blanco, 2010 (p. 355).

CAPITAL DE TRABAJO									
(Expresado en Bolívares)									
		PRIMER AÑO				SEGUNDO AÑO			
		Mes Uno	Mes Dos	Mes Tres	Mes Doce	Mes Uno	Mes Dos	Mes Tres	Total Primer Año
VENTAS TOTALES (UNIDADES)		0	0	241	241	241	241		2.892
INGRESOS TOTALES		0	0	241.158	241.158	241.158	241.158		2.893.891
APLICACIÓN DE FONDOS									
Egresos por inversión									
Inversión total en activos		504.104							
Egresos por costo de ventas									
Inventario / Mercancía		1.607.334							1.607.334
Nómina		0	0	11.521	11.521	18.433	18.433		152.073
Gastos de operación		73.424	37.424	39.494	39.494	43.108	43.108		592.009
Egresos fiscales									
Impuesto Sobre la Renta								5.553	5.553
EGRESOS TOTALES		2.184.862	37.424	51.015	51.015	61.542	61.542	5.553	2.356.969
SALDO DE CAJA		-2.184.862	-37.424	190.142	190.142	179.616	179.616	-5.553	536.921
SALDO DE CAJA ACUMULADO		-2.184.862	-2.222.286	-2.032.143	-320.862	-141.246	38.370	32.817	
Valor mínimo de la serie		2.222.286							
OP Parámetros									
Tec	Meses por año	12	primer año 10 meses						

Flujo de Fondos

Todos los análisis previos contenidos en los estudios de mercado y técnico, así como los primeros elementos del estudio económico – financiero, tuvieron como objetivo principal la estructuración del flujo de fondos, este cuadro agrupa todas las partidas de ingresos y egresos (a excepción de la depreciación y la amortización), en otras palabras, el origen y aplicación de los fondos, para formar mediante la resta de estos renglones el saldo de caja anual.

Tabla 19. Flujo de fondos.

Fuente: Adaptado de Blanco, 2010 (p. 360).

FLUJO DE FONDOS							
ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS							
(Expresado en Bolívares)							
	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año	Sexto Año	Séptimo Año
VENTAS TOTALES (UNIDADES)	2.410	2.892	3.374	3.856	4.338	4.820	4.820
ORIGEN DE FONDOS							
Ingresos por inversión							
Aporte propio en activos	504.104						
Aporte de terceros en activos							
Capital de trabajo	2.222.286						
Ingresos operacionales							
Ventas del producto	2.411.576	2.893.891	3.376.206	3.858.521	4.340.836	4.823.151	4.823.151
INGRESOS TOTALES	5.137.965	2.893.891	3.376.206	3.858.521	4.340.836	4.823.151	4.823.151
APLICACIÓN DE FONDOS							
Egresos por inversión							
Inversión total en activos	504.104						
Egresos por costo de ventas							
Inventario / Mercancía	1.607.334	1.928.801	2.250.268	2.571.735	2.893.202	3.214.669	3.214.669
Nómina	115.207	221.197	265.436	318.524	382.228	458.674	550.409
Gastos de operación	505.792	517.301	553.710	591.709	631.617	673.816	690.306
Egresos fiscales							
Impuesto Sobre la Renta	5.553	12.055	24.085	64.167	83.627	97.977	61.180
EGRESOS TOTALES	2.737.990	2.679.355	3.093.500	3.546.135	3.990.675	4.445.135	4.516.564
SALDO DE CAJA	2.399.975	214.536	282.706	312.386	350.161	378.016	306.588

Una vez realizado el estudio de factibilidad económica financiera del proyecto de inversión, se prosiguió con la evaluación de los resultados. En esta etapa, el análisis de datos, se resume en estos cuatro puntos:

Valor Agregado

De acuerdo a los resultados obtenidos y su procesamiento, el aporte promedio de este proyecto de inversión como valor agregado a los factores de producción nacional es de 21%.

La tabla presentada en este apartado indica los valores agregados para cada año y el porcentaje promedio en los siete años del horizonte de planificación, además de los porcentajes anuales por pagos a los proveedores de insumos y su promedio, que se ubicó en un 79%.

Tabla 20. Resumen valor agregado.

Fuente: Adaptado de Blanco, 2010 (p. 367).

VALOR AGREGADO							
	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año	Sexto Año	Séptimo Año
Expresado en %							
Pagos a los factores de producción	13%	17%	19%	23%	24%	25%	25%
Porcentaje promedio	21%						
Pagos a los proveedores de Insumos	87%	83%	81%	77%	76%	75%	75%
Porcentaje promedio	79%						

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio promedio del proyecto resultó en un 93,12%, lo que representa que las proporciones de ingresos y egresos se equiparan a los 11,17 meses por año.

Tabla 21. Punto de equilibrio.

Fuente: Adaptado de Blanco, 2010 (p. 371).

PUNTO DE EQUILIBRIO							
	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año	Sexto Año	Séptimo Año
Punto de Equilibrio por año							
Expresado en:							
Porcentaje	98%	97%	95%	90%	90%	90%	92%
Unidades de venta	2.370	2.804	3.198	3.475	3.893	4.327	4.442
Ingresos por ventas	2.371.905	2.805.499	3.199.681	3.477.604	3.895.809	4.329.717	4.444.880
Meses por año	11,80	11,63	11,37	10,82	10,77	10,77	11,06
Días laborables por año	236	233	227	216	215	215	221
Punto de Equilibrio promedio							
Expresado en:							
Porcentaje		93,12%	del 100% de cualquier variable				
Unidades de venta		3.501	unidades de mercancía vendidas				
Ingresos por ventas		3.503.585	Bolívares de ingresos por ventas				
Meses por año		11,17	meses por año				
Días laborables por año		223,50	días laborables por año				

Rentabilidad Estática

Utilizando los valores totales del estado de resultados, se consiguieron los indicios de rentabilidad estática, que expresan la relación existente entre la utilidad neta del negocio y el monto aportado por los accionistas, implicando del mismo modo lo que concierne al costo de operación sobre la utilidad por ventas.

Tabla 22. Rentabilidad estática.

Fuente: Adaptado de Blanco, 2010 (p. 380).

RAZONES DE RENTABILIDAD ESTÁTICA	
	Rentabilidad Promedio
Expresada como número índice	
Rentabilidad del Negocio (RNE)	0,08
Resultado Operativo Bruto (ROB)	0,09
Rentabilidad del Promotor (RPR)	0,08
Costo de producción sobre ventas (CPV)	0,94
Utilidad neta sobre ventas (UNV)	0,05

Rentabilidad Financiera

Para determinar los indicadores de la rentabilidad financiera, es decir, el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno, se relacionó la inversión total versus los saldos de caja resultantes en la proyección del flujo de fondos, arrojando la siguiente información:

Tabla 23. Rentabilidad financiera.

Fuente: Adaptado de Blanco, 2010 (p. 386).

RENTABILIDAD FINANCIERA								
(Expresado en Bolívares)								
	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año	Sexto Año	Séptimo Año	
VENTAS TOTALES (UNIDADES)	2.410	2.892	3.374	3.856	4.338	4.820	4.820	
Tasa de Costo de Capital	50%							
RENTABILIDAD DEL PROMOTOR								
Inversión Realizada								
A Inversión Total	-2.726.390							
B Saldo de Caja	2.399.975	214.536	282.706	312.386	350.161	378.016	306.588	
C Saldo de Caja Neto SCN (A+B)	-326.415	214.536	282.706	312.386	350.161	378.016	306.588	
D SCN Descontado	-217.610	95.349	83.765	61.706	46.112	33.187	17.944	
E SCND Acumulado	-217.610	-122.261	-38.496	23.210	69.322	102.508	120.452	
Valor Presente Neto	120.452							
Tasa Interna de Retorno	79%							
Período de Recuperación	3,62	años						

Análisis de Riesgo

Se generaron diferentes escenarios al original, para identificar los riesgos de este proyecto de inversión, mediante el análisis de sensibilidad, se modificaron diferentes parámetros, que hicieron posible observar la magnitud del rango de variación y el comportamiento de la TIR bajo el nuevo escenario trazado.

- Análisis de sensibilidad Fase 1: se impactaron de forma negativa los precios de venta, se disminuyó la capacidad utilizada en el primer año e igualmente el porcentaje de crecimiento anual de la misma, por otra parte, también se cambiaron los porcentajes que componen los parámetros inflacionarios, técnicos, laborales, fiscales y socio-políticos.

Tabla 24. Análisis de sensibilidad Fase 1.

Fuente: Adaptado de Blanco, 2010 (p. 414).

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD FASE 1					
Cambio de magnitud de los parámetros seleccionados					
(Expresado en diversas unidades)				Tasa Interna de Retorno	
Clasificación de los Parámetros	Valor del parámetro		Rangos de Variación	TIR Promotor	TIR Promotor
	Original	Modificado		Valores originales	Valores ajustados
				79%	52,69%
Parámetros inflacionarios				Valores modificados	
6) Unidad Tributaria	107	139	30%	80%	NC
Parámetros de ingresos					
7) Precio de venta de Vestidos	1.794	1435	-20%	47%	CRÍTICO
8) Precio de venta de Blusas	866	693	-20%	58%	NC
9) Precio de venta de Camisas	932	746	-20%	67%	NC
10) Precio de venta de Faldas	665	532	-20%	63%	NC
11) Precio de venta de Trajes de Baño y Pareos	1.064	851	-20%	77%	NC
12) Precio de venta de Pantalones	1.331	1065	-20%	55%	NC
13) Precio de venta de Jeans	1.266	1013	-20%	56%	NC
14) Precio de venta de Bermudas	599	479	-20%	71%	NC
15) Precio de venta de Zapatos	1.464	1171	-20%	35%	CRÍTICO
16) Precio de venta de Carteras	1.165	932	-20%	51%	CRÍTICO
17) Precio de venta de Correas	367	293	-20%	74%	NC
18) Precio de venta de Accesorios	233	186	-20%	73%	NC
Parámetros de mercado					
19) Porcentaje de capacidad utilizada 1er. Año	50%	40%	-20%	32%	CRÍTICO
20) Incremento anual de la capacidad utilizada	10%	5%	-50%	40%	CRÍTICO
Parámetros técnicos					
21) Pérdida promedio en el proceso	5%	8%	50%	68%	NC
22) Porcentaje de Vestidos	8%	7%	-10%	71%	NC
23) Porcentaje de Blusas	11%	9%	-15%	73%	NC
24) Porcentaje de Camisas	6%	4%	-20%	74%	NC
25) Porcentaje de Faldas	11%	9%	-15%	74%	NC
26) Porcentaje de Trajes de Baños y Pareos	1%	0%	-50%	76%	NC
27) Porcentaje de Pantalones	8%	7%	-10%	73%	NC
28) Porcentaje de Jeans	8%	7%	-10%	74%	NC
29) Porcentaje de Bermudas	6%	4%	-20%	76%	NC
30) Porcentaje de Zapatos	14%	10%	-30%	61%	NC
31) Porcentaje de Carteras	11%	9%	-15%	71%	NC
32) Porcentaje de Correas	6%	4%	-20%	77%	NC
33) Porcentaje de Accesorios	11%	9%	-15%	77%	NC
Parámetros laborales					
23) Días laborables por mes	20	19	-5%	79%	NC
24) Incremento anual por productividad	20%	28%	40%	64%	NC
Parámetros fiscales					
26) Aporte al Seguro Social Obligatorio	9%	16%	75%	74%	NC
Parámetros socio-políticos					
27) Porcentaje de prestaciones sociales	29,17%	44%	50%	69%	NC

- Análisis de sensibilidad Fase 2: solamente se incluyeron los elementos que resultaron críticos en la Fase 1, para determinar cual rango de variación igualaba la TIR a cero.

Tabla 25. Análisis de sensibilidad Fase 2.

Fuente: Adaptado de Blanco, 2010 (p. 416).

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD FASE 2					
Determinación del rango de variación de los parámetros seleccionados para una TIR del Negocio igual a cero					
(Expresado en diversas unidades)				Tasa Interna de Retorno	
	Valor del parámetro		Rangos de Variación	TIR Promotor	Prioridad de Riesgo de los Parámetros
Clasificación de los Parámetros	Original	Modificado		Valores originales	
			79%		
Parámetros inflacionarios			Valores modificados		
Parámetros de ingresos					
7) Precio de venta de Vestidos	1.794	911	-49%	0%	3
15) Precio de venta de Zapatos	1.464	935	-36%	0%	1
16) Precio de venta de Carteras	1.165	500	-57%	0%	4
Parámetros de mercado					
19) Porcentaje de capacidad utilizada 1er. Año	50%	31%	-38%	0%	2
20) Incremento anual de la capacidad utilizada	10%	3%	-70%	0%	5

- Análisis de sensibilidad Fase 3: tomando en consideración la prioridad de riesgo que obtuvo cada valor crítico en la Fase 2, se calculó la TIR del negocio negativa por la acumulación de estos parámetros.

Tabla 26. Análisis de sensibilidad Fase 3.

Fuente: Adaptado de Blanco, 2010 (p. 420).

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD FASE 3					
Determinación de una TIR del negocio negativa por acumulación de parámetros					
(Expresado en diversas unidades)				Tasa Interna de Retorno	
	Valor del parámetro		Rangos de Variación	TIR Promotor	Prioridad de Riesgo de los Parámetros
Clasificación de los Parámetros	Original	Modificado		Valores originales	
			79%		
Parámetros inflacionarios			Valores modificados		
Parámetros de ingresos					
7) Precio de venta de Vestidos	1.794	1.615	-10%	29%	3
15) Precio de venta de Zapatos	1.464	1.318	-10%	57%	1
16) Precio de venta de Carteras	1.165	1.049	-10%	17%	4
Parámetros de mercado					
19) Porcentaje de capacidad utilizada 1er. Año	50%	47%	-7%	43%	2
20) Incremento anual de la capacidad utilizada	10%	8%	-25%	-2%	5

Matriz de riesgo basada en la prioridad de parámetros del análisis de sensibilidad:

Tabla 27. Matriz de riesgo.

Fuente: Adaptado de Vainrub, 2011 (p. 20).

Factor de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Vulnerabilidad	Mitigación
Precio de venta insuficiente para vestidos, zapatos y carteras.	1	1	1	* Evitar la compra de mercancía con la participación de intermediarios. *Considerar compras directas a confeccionistas nacionales.
No alcanzar el porcentaje de capacidad utilizada proyectada en el 1er. año.	2	3	6	*Realizar un esfuerzo significativo en materia de publicidad y mercadeo, a los fines de obtener un rápido posicionamiento del negocio.
Incremento anual negativo de la capacidad utilizada	2	3	6	*Desarrollar estrategias competitivas a mediano plazo que generen fidelidad a la marca, no solamente para aumentar las ventas, sino también crear una cartera de clientes fijos del target objetivo.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Indicadores Obtenidos de los Estudios Desarrollados

Estudio de Mercado

- *Realizar el estudio de mercado pertinente para la ejecución del proyecto.*

Es estudio de mercado pertinente para la ejecución del proyecto, evidenció que aun cuando hay una fuerte competencia en el mercado de este rubro, existe una población femenina en la parroquia La Candelaria económicamente activa de 24.375 habitantes, aunado a una cantidad no determinada de mujeres que laboran en la zona, más no residen en ella, todo esto constituye el target objetivo o demanda de la cual Tienda Europa pretende atender un 6%.

De la misma manera, a través del análisis del mercado aplicando el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, se concluyó que el carácter sustituto de los productos (prendas de vestir) otorga un alto poder de negociación tanto a los compradores, como a los proveedores, asimismo, se identificó una gran competencia representada por 45 comercios relacionados con este rubro en el centro comercial más grande de la zona, siendo catalogados 13 como competidores directos, sin embargo, pese a ser un mercado ocupado por infinidad de negocios, las barreras de ingreso al mismo no son insuperables causa por la cual siempre hay espacio para nuevos competidores, lo realmente trascendental es crear un elemento diferenciador que gire en torno de un servicio planteado en este TEG, descrito atención destacada al cliente.

Se cumplió con el objetivo planteado.

Factibilidad Legal del Emprendimiento

- *Evaluar la factibilidad legal del emprendimiento.*

La obtención de todos los requisitos exigidos por las leyes vigentes para la puesta en marcha del negocio, implica en primera instancia la constitución de la empresa o Registro Mercantil y por último la realización de otros trámites para que la tienda posea toda la documentación legal para su funcionamiento comercial. Lo relevante, es documentarse bien de todo los procesos necesarios para contar con todo lo requerido en esta materia y constituir la empresa para la fecha estipulada de inicio de operaciones, así como el cumplimiento puntual de los pagos de impuestos municipales y parafiscales.

Se alcanzó la meta prevista en este estudio.

Estudio Técnico

- *Elaborar el estudio de los requerimientos técnicos necesarios para la puesta en marcha del negocio.*

Los aspectos contemplados en el estudio técnico de este proyecto de inversión, dieron como resultado un cronograma de proyección de 7 años, estableciendo el inicio de operaciones desde el primer año (mes 3), determinado posteriormente en el desarrollo de los elementos del estudio económico – financiero ser un horizonte muy largo para este tipo de negocio.

En cuanto a la evaluación de la localización del negocio, se ubicó la tienda en un punto estratégico en pleno corazón de Carcas, lo que denota una ventaja competitiva por ser esta una zona altamente comercial. Adicionalmente, el local seleccionado cuenta con una excelente infraestructura de servicios, factor que facilita los trabajos de remodelación pertinentes.

Los requerimientos de tecnología de la tienda, son necesarios principalmente para el resguardo del local, la mercancía y el personal.

Para un cálculo más real de las unidades realmente vendidas, se decidió definir un porcentaje de 5% de pérdidas en mercancía, que no es otra cosa que las prendas que se dañan o deterioran, extravían o no se contabilizan durante la operación del negocio.

En el primer año de operación se previó la contratación de un solo vendedor, para no incurrir en altos costos de nómina y los accionistas comparten actividades administrativas. Por cada año, son laborables 240 días, con periodos de 20 días aproximadamente por mes, teniendo en cuenta que cada trabajador debe gozar de dos (2) días continuos de descanso y restando los feriados nacionales no laborables según calendario.

La capacidad instalada que se espera alcanzar en el último año de la proyección es de 5.704 unidades vendidas, derivada de la atención anual del 6% de la demanda identificada en el estudio de mercado. Para la capacidad utilizada, se arrancó con un 50%, con un crecimiento interanual de 10% para obtener la totalidad de la capacidad instalada en el sexto año de la proyección.

Se logró el fin establecido del TEG.

Factibilidad Económica Financiera

- *Evaluar la factibilidad económica financiera para el desarrollo del proyecto.*

Al concluir los cálculos de todos los elementos que componen el estudio económico – financiero del emprendimiento, se determinó lo siguiente:

- a) El VPN fue de Bs. 120.452 de una inversión total de Bs. 2.726.390.
- b) La TIR fue 79% empleando una Tasa de Descuento de 50%.
- c) El Período de Recuperación Descontado (PRD) fue de 3,62 años.
- d) El Punto de Equilibrio Promedio fue de 93,12%.
- e) Cinco variables con valor crítico en el análisis de sensibilidad, pueden en poner en peligro la factibilidad del proyecto, según el siguiente orden de prioridad: precio de venta de zapatos, porcentaje de la capacidad utilizada en el primer año de operación, precio de venta de vestidos, precio de venta de carteras e incremento interanual de la capacidad utilizada.

Se cumplió lo planificado en los objetivos, ya que el proyecto es factible de acuerdo a los resultados anteriores.

Lecciones Aprendidas

Considerando el significativo retraso en la culminación de este TEG, originado por la falta de tiempo disponible por parte del investigador, como consecuencia de su contratación para integrar el equipo de planificación de una empresa constructora, cuyo desempeño implicaba constantes viajes de trabajo, se realizó un análisis comparativo del Cronograma Previsto versus el Cronograma Real y del Presupuesto contra los Costos Reales, a partir de ello, se identificaron las siguientes lecciones aprendidas:

- *Cronograma Real:*

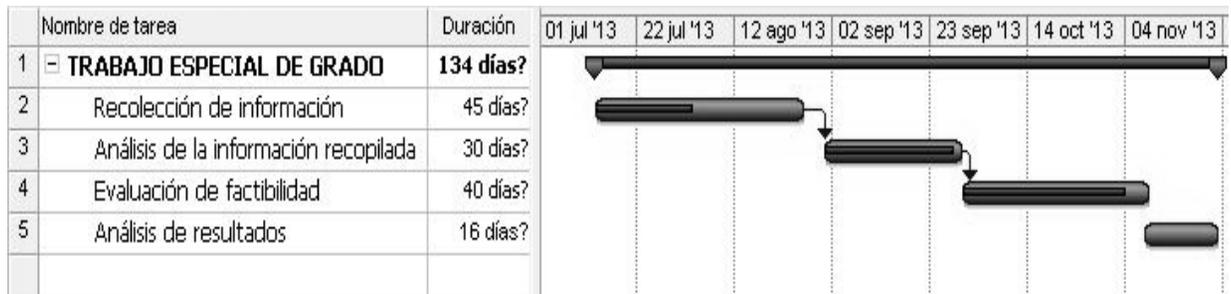


Figura 16. Cronograma real.

Para ejecutar un proyecto de forma exitosa, es necesario asumir un nivel de compromiso basado en la importancia del cumplimiento de los objetivos establecidos en un periodo determinado. De producirse circunstancias que puedan afectar negativamente los tiempos fijados y los resultados esperados, debe realizarse un esfuerzo adicional que permita lidiar con dichas eventualidades y llevar a cabo una nueva planificación dentro de ese contexto, para poder proseguir con la conclusión eficaz del proyecto.

- *Costos Reales.*

Tabla 28. Costos reales TEG.

COSTOS REALES TEG	
(Expresado en Bolívares)	
Bienes:	
Material de Escritorio	400
Material Bibliográfico	350
TOTAL BIENES	750
Servicios:	
Internet	1.000
Fotocopias	300
Impresiones	1.090
Encuadernación	300
Empastado	400
Viáticos	2.500
Gastos Varios	1.000
TOTAL SERVICIOS	6.590
TOTAL PRESUPUESTO TEG	7.340

La estimación del presupuesto para el desarrollo de un proyecto, estudio o investigación exige un adecuado dimensionamiento en términos de tiempo y costo. Los factores de riesgo o posibles desvíos, tienen que ser incorporados y cuantificados en la propuesta numérica planteada, incluyendo aquellos valores que puedan derivarse de retrasos en el cronograma de ejecución, como por ejemplo, los niveles de inflación, ya que un aumento significativo en el precio de los bienes y servicios puede causar una desviación importante del presupuesto respecto a los costos reales.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De la información recopilada en cada uno de los estudios desarrollados, así como en el análisis de los resultados, se pudo concluir que:

- Aunque existe espacio en el mercado seleccionado, la gran cantidad de competidores aumenta las barreras de ingreso al mismo y dificulta la posibilidad de generar lealtad a la marca.
- La capacidad instalada establecida para el primer año de operación de 50%, podría resultar insuficiente para el sano funcionamiento del negocio.
- A pesar de presentar un VPN positivo de Bs. 120.452 y una TIR de 79% por encima de la Tasa de Descuento (50%) en 58%, lo que denota un proyecto solido, la rentabilidad resultante para los promotores fue solamente de un 8% con una inversión total de Bs. 2.726.390.
- Aun cuando los resultados anteriores, indican que el proyecto es factible y se puede realizar la inversión, el punto de equilibrio se logra en un promedio de 93,12%, lo cual imprime mucha inestabilidad porque los ingresos igualan a los costos muy tardíamente. Si ocurriera cualquier imprevisto, como por ejemplo falta de mercancía, no se generarían los beneficios mínimos.

Recomendaciones

Para finalizar, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Realizar un esfuerzo significativo en promoción y publicidad para crear una ventaja competitiva, que genere un rápido posicionamiento en el mercado y de igual forma contribuya al aumento de las unidades vendidas, es decir, la capacidad utilizada, además de reducir la ocurrencia del punto de equilibrio.
- Crear buenas relaciones con los proveedores de mercancía, sin la participación de intermediarios, con el propósito de conseguir precios de compra económicos y aumentar el margen de utilidad en ventas, en otras palabras, disminuir el poder de negociación de los proveedores.
- Establecer mecanismos de control y seguimiento permanente a las variables que puedan afectar los niveles de ingresos, tales como: capacidad utilizada (unidades vendidas), días laborales por mes, precio de venta de la mercancía, a los fines de detectar cualquier desviación.
- Implementar un sistema para la gestión del inventario, que permita una rotación eficiente de la mercancía.
- Reformular el proyecto incluyendo un financiamiento de terceros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). EL Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Quinta Edición. Episteme. Caracas, Venezuela.
- Baca., G. (2001). Evaluación de Proyectos. Cuarta Edición. McGRAW – HILL. México, D.F.
- Barros, P. (2007). Estudio de factibilidad para la venta de artículos de computación en la Parroquia Santa Rosalía, Caracas. Vicerrectorado Académico. Universidad Católica Andrés Bello.
- Blanco, A. (2010). Formulación y Evaluación de Proyectos. Octava Edición. Editorial Texto, C.A. Caracas, Venezuela.
- Canales, P. Küster, I. (2008). Efectos del control del comportamiento en el desempeño del vendedor. La visión del jefe de equipo de ventas. Adaptación de Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa N° 34. Madrid, España.
- Centro Comercial Galerías Ávila. <http://www.galeriasavila.com>. Recuperado en octubre de 2013.
- Código de Comercio de Venezuela. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 475, Extraordinaria, diciembre 21, 1955.
- Código Orgánico Tributario. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.305, octubre 17, 2001.

Constitución de La República Bolivariana de Venezuela con la Enmienda N° 1 aprobada mediante Referendo Constitucional. Gaceta Oficial N° 36.860, Extraordinaria, diciembre 30, 1999.

David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer Edición. Francis Marlon University, Florence, South Carolina. Pearson Education.

García, J. Lameda, M. Martínez, P. Rivas, H. (2010). Europa. Trabajo Académico para la cátedra Definición y Desarrollo de Proyectos. Caracas, Venezuela. Dirección General de Los Estudios de Postgrado, Universidad Católica Andrés Bello.

Gómez, C. (2010). La relación cliente-agencia: visión de los clientes. Pensamiento y Gestión. N° 28. Bogotá, Colombia.

Ley de Impuesto Sobre la Renta. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.628, febrero 16, 2007.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.076, Extraordinaria, mayo 7, 2012.

Machorro, A. (2009). La Calidad en el Servicio Como Ventaja Competitiva en una Empresa Automotriz. Revista de Ingeniería Industrial. Volumen 3. N° 1. Orizaba, Veracruz, México.

Martínez, B. (2005). Estudio de factibilidad del proyecto Creación de un Centro de Formación Profesional en el Área Metropolitana de Caracas. Vicerrectorado Académico. Universidad Católica Andrés Bello.

- Najul, M. (2007). Valoración de Proyectos. Segunda Edición. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Parella, S. Martins, F. (2004). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas: FEDEUPEL.
- Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA). (1999). Guías de Gerencia para Proyectos de Inversión de Capital. Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA). Caracas, Venezuela.
- Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela (2005). Arancel de Aduanas. Decreto Presidencial N° 3.679, de fecha 30 de mayo de 2005. Imprenta Nacional. Caracas, Venezuela.
- Project Management Institute. Inc. (2006). Código de Ética y Conducta Profesional. Pennsylvania: Project Management Institute. Inc.
- Project Management Institute. Inc. (2013). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK. Quinta Edición. Pennsylvania: Project Management Institute. Inc.
- Registro Mercantil Primero de la Circunscripción del Distrito Capital y Estado Miranda. www.rmiccs.gob.ve. Recuperado en agosto de 2013.
- Roccaro, A. (2004). Evaluar la factibilidad de instalar una peluquería en el Campus de la Universidad Santa María. Vicerrectorado Académico. Universidad Católica Andrés Bello.
- Universidad Católica Andrés Bello. (2011). Instructivo Integrado para Trabajos Especiales de Grado (TEG). Caracas: UCAB.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003). Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales. Tercera Edición. Caracas: FEDEUPEL.

Vainrub, R. (2011). ¿Es posible mitigar el riesgo al emprender? Debates IESA, Volumen XVI, N° 4. IESA. Caracas, Venezuela.

Valenzuela, L. (2009). La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Maestría en Administración. Universidad Complutense. Madrid, España.