AA T 2869

DN=183449

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA DE TECNOLOGÍA SINACTI SOLUTIONS C.A.

Cod de Barras 101968

Presentado por:

Djenanian Dertorossian, Armen

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Lorenzo Martín, Félix Manuel

Caracas, octubre de 2016

TESIS
GP 2016
D4

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA DE TECNOLOGÍA SINACTI SOLUTIONS C.A.

Presentado por:

Djenanian Dertorossian, Armen

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Lorenzo Martín, Félix Manuel

Caracas, octubre de 2016

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Dirección del Programa Gerencia de Proyectos

Estudios de Postgrado

Universidad Católica Andrés Bello

Presente.-

Por medio de la presente, hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por DJENANIAN DERTOROSSIAN, ARMEN, para optar al grado de **"Especialista en Gerencia de Proyectos"**, cuyo título es **"PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA DE TECNOLOGÍA SINACTI SOLUTIONS C.A."**; 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 10 días del mes de octubre de 2016.

PROF. LORENZO MARTÍN, FÉLIX MANUEL
C.I.: V-6.254.314

DEDICATORIA

A mis Padres

A mi hermano

A mis amigos y colegas

A todos los que me apoyaron de una u otra forma

A aquellos que me inspiran a ser mejor persona

A los que ante la duda se atreven.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser mi guía en todo momento.

A mis padres y hermano por apoyarme siempre.

A mi tutor y Prof. Félix Lorenzo, por su disposición y orientaciones clave

A la Prof. Gloria Tarrio, por su apoyo para corregir este trabajo

A todos los profesores, amigos, colegas y compañeros de clase con los cuales tuve la oportunidad de compartir.

Gracias a todos...

Armen Djenanian D.

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

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA DE TECNOLOGÍA SINACTI SOLUTIONS C.A.

Autor: Djenanian Dertorossian, Armen
Asesor: Lorenzo Martín, Félix Manuel
Año: 2016

RESUMEN

Ejecutar un proyecto o iniciar una inversión, no es una cualidad innata de las personas, la creación de un negocio requiere de creatividad y de gran esfuerzo diario, representa un proyecto complejo que requerirá de sacrificio y disciplina por parte de sus fundadores, socios, directores e inversionistas. SinacTI Solutions C.A., nace como un emprendimiento de dos Ingenieros en Informática venezolanos para la fundación de una empresa dedicada a ofrecer servicios informáticos a un mercado que se caracteriza por estar dominado por clientes que exigen altos niveles de calidad en sus productos y servicios; por ello resulta indispensable una guía que identifique, describa y analice las oportunidades de negocio, examine su viabilidad técnica, económica y financiera, así como las estrategias necesarias para convertir las oportunidades en proyectos empresariales concretos. El presente trabajo de investigación presentará un plan de negocios para la creación de la empresa mencionada anteriormente, y responderá a cuáles áreas de mercado atenderá, cuál será su matriz estratégica fundacional, cuáles serán las estrategias que utilizará para vender su producto o servicio, describirá la factibilidad técnica, económica y financiera, así como los trámites legales para su creación finalizando con la elaboración de las fases del plan de negocio propuesto. La metodología a utilizar será investigación Aplicada de Tipo Descriptiva.

Palabras Clave: Proyecto, Inversión, Negocio, Mercado, Producto, Servicio, Calidad, Viabilidad, Plan de Negocios, Estrategias.
Línea de Trabajo: Evaluación y Formulación de Proyectos.

ÍNDICE GENERAL

Contenido.....Pág.
CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR iii
DEDICATORIA iv
AGRADECIMIENTOS v
RESUMEN vi
ÍNDICE GENERAL vii
ÍNDICE DE FIGURAS xiv
ÍNDICE DE TABLAS xvi
INTRODUCCIÓN 18
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA 20
1.1.1 Planteamiento del Problema 20
1.1.1 Formulación del Problema 21
1.1.2 Sistemización del Problema 22
1.1.1 Objetivos 22
1.2.1 Objetivo General 22
1.2.2 Objetivos Específicos 22
1.1.1 Justificación de la Investigación 23
1.1.1 Alcance y Delimitaciones de la Investigación 24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 26
2.1 Antecedentes 26
2.2 Fundamentos Teóricos 30
2.2.1 Proyecto 30
2.2.2 Dirección de Proyectos 31
2.2.2.1 Inicio 31
2.2.2.2 Planificación 31
2.2.2.3 Ejecución 31
2.2.2.4 Monitoreo y Control 31
2.2.2.5 Cierre 31
2.2.3 Áreas de conocimiento 32

2.2.3.1 Gestión de la Integración del Proyecto 33
2.2.3.2 Gestión del Alcance del Proyecto 33
2.2.3.3 Gestión del Tiempo del Proyecto 33
2.2.3.4 Gestión de los Costes del Proyecto 33
2.2.3.5 Gestión de la Calidad del Proyecto 33
2.2.3.6 Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto 33
2.2.3.7 Gestión de las Comunicaciones del Proyecto 33
2.2.3.8 Gestión de los Riesgos del Proyecto 34
2.2.3.9 Gestión de Adquisiciones del Proyecto 34
2.2.3.10 Gestión de los Interesados del Proyecto 34
2.2.4 Proyectos de inversión 36
2.2.5 Plan de Negocios 37
2.2.6 Componentes de un Plan de Negocios 38
2.2.6.1 El Concepto del Negocio 38
2.2.6.2 Recursos Personales y Objetivos 38
2.2.6.3 Producto/Servicio 38
2.2.6.4 Descripción del Mercado 38
2.2.6.5 Marketing y Ventas 39
2.2.6.6 Organización Práctica de su Negocio 39
2.2.6.7 Desarrollo del Negocio 39
2.2.6.8 Presupuestos 39
2.2.6.9 Financiación 39
2.2.7 Matriz estratégica 40
2.2.7.1 Objetivos 40
2.2.7.2 Fines 40
2.2.7.3 Misión 41
2.2.7.4 Visión 42
2.2.7.5 Valores 42
2.2.8 Estudio de mercado 43
2.2.9 Estudio técnico 45
2.2.10 Estudio económico-financiero 48

2.2.11 Estrategia 48
2.2.11.1 Categorías de estrategia 48
2.2.11.1.1 Estrategias de disuasión 48
2.2.11.1.2 Estrategias ofensivas 49
2.2.11.1.3 Estrategias defensivas 49
2.2.11.1.4 Estrategias de cooperación o alianzas 49
2.2.12 Análisis interno 49
2.2.12.1 Matriz DOFA 49
2.2.12.1.1 Oportunidades y amenazas 49
2.2.12.1.2 Fortalezas y debilidades 50
2.3 Bases Legales 50
2.3.1 Código de Comercio 50
2.3.2 Código Orgánico Tributario 51
2.3.3 Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Impuesto sobre la Renta 51
2.3.4 Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y las Trabajadoras 51
2.3.5 Decreto N° 2.244 52
2.3.6 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) 52
2.3.7 Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma Parcial de La Ley del Seguro Social 53
2.3.8 Ley del Régimen Prestacional de Empleo 53
2.3.9 Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat 53
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO 54
3.1 Tipo de Investigación 54
3.2 Diseño de la Investigación 55
3.3 Población y Muestra 55
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 56
3.4.1 Entrevistas estructuradas y no estructuradas 57
3.4.2 Revisión Bibliográfica 57
3.4.3 Juicio de Expertos 57

3.5 Fases de la Investigación 58
3.5.1 Fase I Conceptualización del Proyecto 58
3.5.2 Fase II Diagnóstico 58
3.5.3 Fase III Análisis de la Información 58
3.5.4 Fase IV Diseño del Plan de Negocios 59
3.5.5 Fase V Cierre 59
3.6 Operacionalización de los Objetivos 59
3.7 Estructura Desagregada de Trabajo 61
3.8 Aspectos Éticos 62
Código de Ética Profesional del Colegio de Ingenieros de Venezuela (CIV) .. 62
Código de Ética y Conducta Profesional del PMI (2006) 64
Responsabilidad 64
Respeto 65
Equidad 65
Honestidad 66
3.9 Cronograma 67
3.10 Recursos 71
CAPÍTULO IV: VENTANA DE MERCADO 73
4.1 Servicio 73
4.2 Paquete 73
4.3 Precio 74
4.4 Plaza 74
4.5 Promoción 74
4.6 Productores del servicio 74
4.7 Consumidores actuales o potenciales del bien o servicio 75
4.8 Agentes reguladores 78
CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS 79
5.1 Objetivo Nº 1: Definir la estructura fundacional estratégica de la organización 79
5.2 Objetivo Nº 2 Determinar el mercado potencial del negocio para la organización 81

Descripción del producto, características y usos 81
Demanda del producto 81
Estudio de mercado para herramientas de Business Analitycs (BA) y Business Intelligence (BI) 82
Estudio de mercado para Aplicaciones Móviles 98
Análisis de los precios 100
Análisis de la comercialización 101
5.3 Objetivo Nº 3: Definir la estrategia de negocio que seguirá la organización para ofrecer sus productos y servicios. 101
Estructura organizativa 101
Mapa estratégico 104
Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) 106
Análisis de la matriz FODA 107
Fortalezas 107
Oportunidades 110
Debilidades 111
Amenazas 112
Análisis CAME (Corregir, Mantener, Afrontar y Explotar) 113
Corregir las Debilidades 114
Afrontar las Amenazas 115
Mantener las Fortalezas 116
Explotar las Oportunidades 120
Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) 122
Focalización 124
Diferenciación 125
5.4 Objetivo Nº 4: Evaluar la factibilidad técnica, económica y financiera de la organización 125
Estudio técnico 125
Cronograma de la proyección 125
Localización del Proyecto 125
Elementos de infraestructura y estructura 126
Maquinaria y equipo de producción 126

Control de calidad 126
Estudio Económico-Financiero 127
Costos 127
Tipo de financiamiento requerido 129
Costos financieros 129
Proyección de costos 130
Consideraciones de la proyección de costos 133
Proyección de ventas 134
Consideraciones de la proyección de ventas 135
Estado de resultados 135
Costo de capital o tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) 137
Valor presente neto (VPN) 138
Tasa interna de retorno (TIR) 139
Punto de Equilibrio 140
5.5 Objetivo Nº 5: Evaluar los aspectos legales para la creación de la organización 142
5.6 Objetivo Nº 6: Elaborar las fases del plan de negocio 145
Asociaciones clave 146
Estructura de costes 146
Propuesta de valor 146
Relaciones con los clientes 146
Actividades claves 147
Recursos claves 147
Fuentes de ingreso 147
Segmentos de mercado 147
Canales 147
CAPÍTULO VI: PROPUESTA 150
CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN DEL PROYECTO 175
Objetivo Nº 1: Definir la estructura fundacional estratégica de la organización 175
Objetivo Nº 2: Determinar el mercado potencial del negocio para la organización 175

Objetivo Nº 3: Definir la estrategia de negocio que seguirá la organización para ofrecer sus productos y servicios 176
Objetivo Nº 4: Evaluar la factibilidad técnica, económica y financiera de la organización..... 177
Objetivo Nº 5: Evaluar los aspectos legales para la creación de la organización. 178
Objetivo Nº 6: Elaborar las fases del plan de negocio. 179
Comparación de lo planificado y lo real 180
Cronograma del proyecto 180
Recursos..... 180
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 182
Definir la estructura fundacional estratégica de la organización 182
Determinar el mercado potencial del negocio para la organización 182
Definir la estrategia de negocio que seguirá la organización para ofrecer sus productos y servicios..... 183
Evaluar la factibilidad técnica, económica y financiera de la organización 183
Evaluar los aspectos legales para la creación de la organización 184
Elaborar las fases del plan de negocio 185
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 186

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nº.....Pág.

1 Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos Fuente: PMI (2013). 32

2 Estructura del análisis del mercado. Fuente: Baca (s.f.). 45

3 Partes que conforman un estudio técnico. Fuente: Baca (s.f.). 46

4 Estructura Desagregada de Trabajo..... 61

5 Cronograma de Trabajo. 68

6 Dispositivos móviles según Sistema Operativo. Fuente: NetMarketShare (2016). 76

7 Porcentaje de distribución de usuarios dispuestos a pagar por aplicaciones en diferentes categorías. Fuente: Nielsen (2012)..... 76

8 Porcentaje de visitantes por sistema operativo y país en la categoría de noticias. Fuente: comScore (2015)..... 77

9 Ingresos en millones de dólares para la cuota de mercado de Business Analitycs. Fuente: Vesset, Schubmehl, Olofson, Gopal, & Bond (2016). 83

10 Porcentaje de crecimiento de mercado mundial de herramientas de Business Analitycs. Fuente: Vesset, Schubmehl, Olofson, Gopal, & Bond (2016). 85

11 Cuota de porcentaje mundial de herramientas de Business Analitycs por casas desarrolladoras. Fuente: Vesset, Schubmehl, Olofson, Gopal, & Bond (2016). 86

12 Ingresos en millones de dólares para productos de Business Intelligence. Fuente: Vesset, Schubmehl, Olofson, Gopal, & Bond (2016)..... 88

13 Porcentaje de crecimiento de mercado mundial de herramientas de Business Intelligence. Fuente: Vesset, Schubmehl, Olofson, Gopal, & Bond (2016)..... 89

14 Cuota de porcentaje mundial de herramientas de Business Intelligence por casas desarrolladoras. Fuente: Vesset, Schubmehl, Olofson, Gopal, & Bond (2016)..... 91

15 ¿Utiliza su empresa una solución de Inteligencia de Negocios (BI)? Fuente: Salazar de Armas & González (2011). 93

16 Identifique las diferentes áreas de utilización de Inteligencia de Negocios. Fuente: Salazar de Armas & González (2011). 94
17 Aplicaciones de Inteligencia de Negocios que utiliza su empresa. Fuente: Salazar de Armas & González (2011). 95
18 Razones para no usar Business Intelligence en su empresa. Fuente: Salazar de Armas & González (2011). 96
19 Objetivos de negocio que se quiere apoyar con la implementación de BI. Fuente: Salazar de Armas & González (2011). 97
20 Número de aplicaciones disponibles en las tiendas líderes en el mercado (junio 2016). Fuente: Statista (2016). 98
21 Número de Apps descargadas desde 2009 hasta 2017. Fuente: Statista (2016). 99
22 Ingresos mundiales en aplicaciones móviles. Fuente: Statista (2016). 100
23 Organigrama de SinacTI 102
24 Mapa estratégico de SinacTI. 105
25 Resultado de Estrategias de la Matriz PEYEA. 124
26 Histórico y Proyección de la Inflación en Venezuela por el FMI. Fuente: (PRODAVINCI, 2016). 131
27 Proyección de costos. 133
28 Proyección de ventas. 134
29 Punto de Equilibrio de SinacTI. 141
30 Pasos para la creación legal de una sociedad mercantil. 143
31 Detalle de pasos para la creación legal de una sociedad mercantil. 144
32 Plan de Negocios CANVAS SinacTI. 149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº.....Pág.

1 Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos..... 35

2 Fines..... 41

3 Misión del negocio..... 41

4 Valores frecuentemente mencionados 42

5 Matriz DOFA y respuestas estratégicas 50

6 Operacionalización de los Objetivos..... 59

7 Distribución de los Recursos 71

8 Descripción de Unidades Métricas 72

9 Estructura fundacional estratégica de la organización 80

10 Diferencias entre Business Intelligence y Business Analytics. 82

11 Ingresos en millones de dólares para productos de Business Analitycs 83

12 Porcentaje de crecimiento de mercado para herramientas de Business Analitycs 84

13 Cuota de porcentaje mundial de herramientas de Business Analitycs por casas desarrolladoras..... 86

14 Ingresos en millones de dólares para productos de Business Intelligence..... 87

15 Porcentaje de crecimiento de mercado para herramientas de Business Intelligence. 89

16 Cuota de porcentaje mundial de herramientas de Business Intelligence por casas desarrolladoras. 90

17 Empresas encuestadas según rubro al que pertenecen 92

18 Roles y responsabilidades SinacTI..... 102

19 Matriz FODA SinacTI..... 106

20 Análisis de Fortalezas Matriz FODA SinacTI..... 108

21 Análisis de Oportunidades Matriz FODA SinacTI. 110

22 Análisis de Debilidades Matriz FODA SinacTI. 111

23 Análisis de Amenazas Matriz FODA SinacTI. 112

24 Análisis CAME, Corregir las Debilidades..... 114

25 Análisis CAME, Afrontar las Amenazas..... 115
26 Análisis CAME, Mantener las Fortalezas. 116
27 Análisis CAME, Explotar las Oportunidades..... 120
28 Variables de la Matriz PEYEA. 123
29 Elementos de Infraestructura y Estructura de SinacTI. 127
30 Costos operativos iniciales. 128
31 Capital para la puesta en marcha..... 129
32 Distribución de Capital SinacTI 129
33 Costos financieros. 129
34 Proyección de costos. 132
35 Proyección de ventas. 134
36 Estado de resultados..... 136
37 Flujo de caja. 137
38 Cálculo de TMAR 138
39 Ventas y costos por año. 140
40 Presupuesto por constitución de empresa nueva. Fuente: Rossi Asesores Empresariales, C.A. (2015). 145
41 Cumplimiento del Objetivo Nº 1. 175
42 Cumplimiento del Objetivo Nº 2. 176
43 Cumplimiento del Objetivo Nº 3. 177
44 Cumplimiento del Objetivo Nº 4. 178
45 Cumplimiento del Objetivo Nº 5. 179
46 Cumplimiento del Objetivo Nº 6. 179
47 Comparación cronograma de proyecto. 180
48 Comparación estimado de costos planificado y real del proyecto. 180

INTRODUCCIÓN

En la oportunidad de buscar un mecanismo que minimice los riesgos de fracaso de una nueva empresa, se ha planteado definir el plan de negocio para la creación de la empresa de tecnología SinacTI Solutions C.A., documento o guía para el emprendedor o el empresario donde se describe el negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro junto con las estrategias que serán implementadas. De esta manera el plan de negocios es un instrumento que permite comunicar una idea de negocio con la finalidad de lograr la aprobación de los inversores de la misma. Sirve también como herramienta interna para el empresario dado que le permite evaluar la viabilidad de sus ideas y ayudarlo en el seguimiento y control de ellas.

El fin de la presente investigación, fue proveer de un plan que cumpla con lo anteriormente mencionado, de esta forma se logrará crear una empresa reduciendo significativamente los niveles de riesgo de fracaso y maximizando el éxito de su aparición en el mercado.

Este Trabajo Especial de Grado contiene ocho capítulos en los cuales se desarrollan los siguientes aspectos:

Capítulo I: El Problema: se definen los tópicos relevantes de la investigación, los cuales son; el planteamiento del problema, el objetivo (general y específicos), el alcance y la justificación del proyecto.

Capítulo II: Marco Teórico: en este capítulo, se señalan los antecedentes, así como los fundamentos teóricos gerenciales y las definiciones necesarias para el buen entendimiento de lo que concierne a un plan de negocios.

Capítulo III: Marco Metodológico: en esta sección se presentan las metodologías empleadas al tipo de investigación a realizar, en el cual se detallan factores como: diseño y tipo de investigación, población y muestra empleada, además de los instrumentos y técnicas requeridas para la recolección de datos.

También se presentan las fases a seguir para concretar cada uno de los objetivos planteados.

Capítulo IV: Ventana de Mercado: en esta parte figuran las principales características del producto o servicio que ofrecerá SinacTI Solutions C.A., así como los productores del servicio en la actualidad, los consumidores potenciales del bien o servicio, el precio, entre otras.

Capítulo V: Desarrollo de Objetivos: Se desarrollan y se presentan los resultados obtenidos por cada objetivo específico planteado.

Capítulo VI: Propuesta: Se presenta la propuesta de plan de negocio para SinacTI, el cual podrá servir como carta de presentación y solicitud de financiamiento de crédito a instituciones financieras.

Capítulo VII: Evaluación del Proyecto: En este capítulo se verifica el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos propuestos, además se compara la planificación estimada de tiempo y costo contra lo real.

Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones: En esta sección se emiten las conclusiones a lo largo de todo el tema de estudio y se proponen las recomendaciones a seguir.

Para concluir, se elaboran las Referencias Bibliográficas para dotar con el respaldo necesario a la investigación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

En el presente capítulo se detallaron los aspectos de mayor relevancia de la investigación como lo son, planteamiento del problema, objetivo general y específicos, así como la justificación y el alcance de la misma.

1.1.1 Planteamiento del Problema

Salazar de Armas y González (2011, p.16) en su Trabajo de Maestría de Grado expresan lo siguiente:

> El emprendimiento tiene sus orígenes en el inicio de la historia de la humanidad, puesto que ésta, en toda su historia, ha luchado por superarse, por encontrar mejores formas de hacer las cosas y mejorar su calidad de vida. El emprendimiento es algo innato en la humanidad, algo que siempre ha estado presente en el hombre, aunque claro está, el emprendimiento no se ha desarrollado en todos los hombres.

SinacTI Solutions C.A. en adelante SinacTI, nace como un emprendimiento de dos Ingenieros en Informática venezolanos para la fundación de una empresa dedicada a ofrecer servicios informáticos a un mercado que se caracteriza por estar dominado por clientes que exigen altos niveles de calidad en sus productos y servicios. La empresa se funda a finales del año 2015 por estos dos ingenieros, quienes a su vez son Directores y accionistas de la organización.

SinacTI se encuentra en su etapa inicial de creación y operación, aún no cuenta con su primer cliente, luego de transcurrir el primer trimestre de la fundación, los Directores y miembros de la Junta Directiva se han reunido para diagnosticar las posibles causas que han llevado a la no captación de clientes potenciales y se han determinado algunas de las siguientes problemáticas:

- Falta de una guía de acción clara y precisa.
- Falta de control.
- Falta de criterios para decidir las inversiones y gastos a realizar.
- Gran deficiencia en las comunicaciones internas y externas para hacer conocer a la organización.

- *Pérdida de oportunidades por falta de planificación.*

Tal y como lo plantea Díaz de Santos S.A. (1994) si usted pretende que su empresa siga existiendo en los años venideros, es necesario que comience a pensar y planificar su futuro desde ahora.

El problema que se le presenta a SinacTI como empresa, es principalmente que no existe una guía que precise de forma clara las acciones que debe tomar la organización para la captación de clientes y su operación. La empresa en la actualidad está destinada a atender proyectos de Desarrollo de Software basados en movilidad e Inteligencia de Negocios desde un enfoque de contratación de recursos humanos a través de teletrabajo o mayormente conocido como trabajo remoto; esto implica un gran reto de la gerencia para el control y seguimiento de los diferentes proyectos y de esta forma satisfacer las expectativas de cada cliente.

En este orden de ideas, resulta indispensable estructurar un plan de negocios, el cual expone García-Pastor (2004) como "documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, así como las estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto" (p.1).

Por ello surge la presente investigación cuya finalidad fue darle respuesta a la siguiente pregunta de investigación.

1.1.1 Formulación del Problema

Considerando el planteamiento del problema de la presente investigación, se presentó la siguiente interrogante:

> ¿Cómo sería el diseño de un plan de negocios para la creación de la empresa SinacTI Solutions C.A.?

1.1.2 Sistemización del Problema

Con la finalidad de dar respuesta al problema planteado en esta investigación, se formularon las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál será la estructura fundacional estratégica de la organización?
- ¿Cuál será el mercado potencial del negocio para la organización?
- ¿Cuáles serán las estrategias que seguirá la organización para ofrecer sus productos y servicios?
- ¿Cuál es la factibilidad técnica, económica y financiera de la organización?
- ¿Cuáles son los trámites legales requeridos para la creación de la organización?
- ¿Cuáles son las fases del plan de negocio de la organización?

1.1.1 Objetivos

Según Bernal (2010) "Los objetivos son los propósitos del estudio, expresan el fin que pretende alcanzarse; por tanto, todo el desarrollo del trabajo de investigación se orientará a lograr estos objetivos" (p.97).

A continuación, se presentan los objetivos de estudio del presente trabajo de investigación.

1.2.1 Objetivo General

- Elaborar un plan de negocio para la creación de la empresa SinacTI Solutions C.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Definir la estructura fundacional estratégica de la organización.
- Determinar el mercado potencial del negocio para la organización.

- *Definir la estrategia de negocio que seguirá la organización para ofrecer sus* productos y servicios.
- Evaluar la factibilidad técnica, económica y financiera de la organización.
- Evaluar los aspectos legales para la creación de la organización.
- Elaborar las fases del plan de negocio.

1.1.1 Justificación de la Investigación

En la actualidad la evolución acelerada de la tecnología, ha permitido la generación de grandes volúmenes de información de forma instantánea, esto ha generado que los directivos de las organizaciones se deban adaptar a los nuevos cambios que surgen; la realidad es que existen cada vez más opciones y menos tiempo de elegir; resulta importante visualizar el panorama completo, muchas veces al comenzar la creación de una empresa surgen inmensidad de dificultades que van desde los aspectos legales de la fundación de la organización, los procesos de publicidad y mercadeo, situaciones económico financiera y los procesos de operatividad de la misma; todo esto ocurre principalmente por no establecer desde el inicio, un plan de negocios que establezca las bases para cubrir los aspectos mencionados anteriormente.

Diaz de Santos S.A (1994) en su libro El Plan de Negocios, cita lo siguiente:

Tal y como dice Charles Kattering: "Como el resto de mi vida va a desarrollarse en el futuro, quiero estar bastante seguro de qué clase de futuro va a ser. Por eso hago planes" (p.4).

> En la vida (y en los negocios) nada sucede realmente al azar. Todo lo que sucede en la vida (y en los negocios) es la consecuencia de una serie de hechos, acontecimientos, decisiones, que se han producido (o se han dejado de producir) con anterioridad. (Díaz de Santos S.A., 1994, p.4)

Actualmente, dos profesionales en el área de Informática han visualizado una oportunidad de negocio, por lo que han acordado la creación de una empresa dedicada a ofrecer servicios en el área de Tecnologías de Información a través de

Desarrollo de Software de movilidad adaptadas a cada cliente y a herramientas de integración de datos e Inteligencia de Negocios.

Sin embargo, para que esta idea de negocio pueda entrar en el mercado, se requiere más que la visión misma de la idea, es necesario contar con un plan de negocios que permita cuantificar la creación de la empresa y de esta forma evitar experiencias empresariales poco satisfactorias.

Por tal razón resulta imprescindible la elaboración de un Plan de Negocios como instrumento que defina los objetivos estratégicos de la organización, analice lo que ocurre en su entorno, establezca la estructura financiera, y en general que sirva como carta de presentación para futuros inversionistas o para obtener financiamiento.

Adicionalmente este trabajo de investigación, podrá servir como referencia para nuevos emprendedores que deseen incursionar en el mundo de la creación de una empresa dedicada a ofrecer servicios profesionales en el área de informática.

1.1.1 Alcance y Delimitaciones de la Investigación

El presente estudio tuvo como propósito la elaboración de un plan de negocios que abarcó los siguientes puntos:

- Se definió la estructura fundacional estratégica de la organización a través de la misión, visión, y valores.
- Se siguió un proceso normal de gerencia estratégica para la definición de las acciones a tomar.
- Se evaluó con asesoría de un especialista, los trámites legales necesarios para la creación de una empresa de este tipo.

Considerando lo anteriormente expuesto surge la siguiente limitante:

- El análisis de la organización, las estrategias de negocio, el establecimiento de la estructura técnico, económico, financiera y los trámites legales

requeridos para la creación de una organización de este tipo, se limitaron solo al territorio nacional, dado que no se cuentan con los recursos financieros ni el capital humano necesario para realizar el estudio en algún país fuera de Venezuela.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se señalan los antecedentes, así como los fundamentos teóricos gerenciales y las definiciones necesarias para el buen entendimiento del tema de investigación.

2.1 Antecedentes

- Castillo (2006), en su Trabajo de Maestría de Grado titulado: **Plan de Negocios de XISTEMAX para la Comercialización e Implantación de Software ERP Microsoft Dynamics GP**, para optar al título de Magister en Administración Mención Gerencia de Empresas, desarrolló un plan de negocios integral para la empresa XISTEMAX, con la finalidad de influir de manera positiva en los múltiples factores del éxito de la empresa, operar el negocio y gerenciar los recursos humanos, físicos y financieros que sean necesarios para la comercialización rentable y eficiente del producto de software Enterprise Resource Planning (ERP) denominado Microsoft Dynamics GP, y los servicios relacionados con la comercialización e implantación del mencionado producto.

  En dicho Trabajo de Maestría de Grado se señalan las dificultades de la empresa XISTEMAX al no conseguir el éxito esperado dado principalmente por ofrecer soluciones a sus clientes con productos que carecían de un soporte de alto nivel para su correcta implementación y operación; esta situación originó que un número importante de clientes potenciales optaran por adquirir productos de la competencia.

  La investigación realizada fue de tipo documental, apoyada por directrices de la empresa de Software Microsoft para los productos ERP Microsoft Dynamics.

  Los aportes de la presente investigación radican en el desarrollo de un plan de negocios que permita alinear los objetivos estratégicos de una empresa, identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como

los pasos a seguir para desarrollar los planes operativos y financieros de la organización, todo lo descrito anteriormente a través de, la comercialización de sistemas de información gerencial que integren y gestionen la operaciones de producción y distribución de las organizaciones.

Palabras clave: Plan de Negocios, XISTEMAX, Software, ERP, Microsoft Dynamics.

- Salazar De Armas, González (2011), en su Trabajo de Maestría de Grado titulado: **Diseño de un Plan de Negocios para Consultoría en Inteligencia de Negocios (BI) en Latinoamérica**, para optar al título de Magister en Administración Mención Gerencia de Empresas, diseñó un plan de negocios de consultoría en Inteligencia de Negocios en Latinoamérica tomando como referencia la experiencia del mercado en los últimos años, lo cual permitió definir las bases para emprender una empresa consultora especializada en Inteligencia de Negocios.

La investigación plantea la necesidad que tienen las empresas en sus procesos de toma de decisiones, muchas de ellas disponen de la información, sin embargo, no obtienen el mayor provecho de ellas al ignorar como procesarla para el análisis oportuno de la misma; en este ámbito surge la Consultoría de BI como servicio especializado para ofrecer a los clientes, soluciones que permitan mejorar la gestión de los procesos de negocio y procesos operacionales.

El tipo de investigación fue de tipo proyectiva o también conocido como proyecto factible, ya que se diseñó un plan de negocio para anticiparse a las decisiones y servir de guía a futuros emprendedores.

En este orden de ideas, esta investigación ayudó a definir las bases para el emprendimiento en Consultoría de Inteligencia de Negocios en Latinoamérica, se definieron el mercado, perspectivas y competidores en el área, se diseñaron las estrategias de posicionamiento para empresas que

se dediquen a ofrecer estos servicios, así como la definición de los riesgos asociados y las acciones para mitigarlos.

Palabras clave: Plan de Negocios, Consultoría, Inteligencia de Negocios (BI), toma de decisiones, Procesos de negocio.

- Amigo (2013), en su Trabajo de Maestría de Grado titulado: **Plan de Negocio para Snap Consulting**, para optar al título de Máster en Consultoría en Gestión de Empresas, diseñó un plan de negocios para una empresa consultora de ámbito tecnológico orientada a ofrecer soluciones de desarrollo e integración sobre plataformas de Cloud Computing.

  La necesidad de la investigación se centró en proveer a la empresa de una base firme y una serie de objetivos a corto y largo plazo con la finalidad de lograr el crecimiento de la empresa y el posicionamiento de la misma en el mercado.

  Esta investigación aporta una visión general sobre las estrategias que deben seguir las empresas dedicadas a ofrecer servicios en las líneas de negocio de: Asesoría, Configuración, Implementación, Migración de datos, Integración de proveedores, Diseño web, entre otros.

  Palabras clave: Plan de Negocio, estrategias, Cloud Computing.

- Daza (2014), en su Trabajo de Maestría de Grado titulado: **Plan de Negocios: "Startup de Mobile E-Learning de Idiomas para Corea del Sur"**, para optar al título de Magister en Gestión para la Globalización, analizó la factibilidad de la creación de una Startup para la enseñanza de idioma español a través de tecnologías móviles para Corea del Sur.

  La investigación realizada fue de tipo documental, centrándose principalmente en el estudio de mercado en el campo de E-Learning en

Corea del Sur, Análisis Estratégico, Plan de Marketing, Plan de Operaciones, Plan Financiero y Plan Organizacional.

Esta investigación tiene un aporte significativo para incursionar sobre mercados no explorados, al proveer de soluciones diferenciadoras a las que ofrece la competencia con la capacidad de operar independientemente de la localización de la empresa y considerando como foco principal la interacción continua con el cliente.

Palabras clave: Plan de Negocios, Startup, E-Learning, Soluciones diferenciadoras.

- Ortiz, Ríos, Ojeda (2015), en el artículo: **¿Qué opinan los expertos? B&G Desarrollos de Negocios ¡necesito clientes!** de Debates IESA, exponen una serie de desafíos para el desarrollo exitoso de emprendimientos, en el artículo se plantea el caso de estudio de B&G Desarrollos de Negocios, como un emprendimiento que surgió de forma improvisada, sin contar con un plan de negocios que permitiera planificar y realizar el seguimiento del mismo. Alejandra (2015) Líder de ventas de B&G señala "Era claro que el negocio había crecido sin planificación. La línea de servicios más grande, en términos de ingresos, comenzaba a mostrar una tendencia decreciente; entre otras cosas, debido a la salida de algunos clientes importantes del país" (p.53).

  De la misma forma Ríos (2015) expresa "El caso de B&G muestra un emprendimiento que arrancó como quien «mata un tigrito» y poco a poco fue develando una inmensa oportunidad" (p.54). La elaboración de un plan de negocio hubiese permitido reorganizar los recursos, ajustar el equipo de trabajo, definir necesidades financieras, así como proyectar las ventas para evaluar la sostenibilidad de cada línea de servicio y el crecimiento de la empresa (Ríos, 2015).

Esta investigación aporta elementos de gran interés para el desarrollo o la creación de un nuevo negocio a partir de un plan de negocios y un modelo de negocios dinámico al entorno cambiante. Se muestra la importancia de la creación de un plan de negocio como instrumento para obtener una visión general de la organización y como instrumento de planificación y control adaptando el modelo de negocio al entorno cambiante, reacción ante la aparición de nuevas tecnologías y prepararse para el futuro.

Palabras clave: Caso B&G, Emprendimiento, Planificación, Seguimiento, Entorno cambiante, aparición de nuevas tecnologías.

2.2 Fundamentos Teóricos

A continuación, se presentan los conceptos que complementan el desarrollo del tema de la presente investigación.

2.2.1 Proyecto

Según el Project Management Institute (2013, p.1) "un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único." Los proyectos surgen de la necesidad de ofrecer soluciones a determinados problemas y se caracterizan por poseer una naturaleza temporal. El final del proyecto se alcanza cuando se cumplen con los objetivos planteados, cuando los objetivos no pueden ser cumplidos o cuando la necesidad que dio origen al proyecto ya no existe. De la misma forma un proyecto puede llegar a su fin si el cliente, líder o patrocinador así lo cree conveniente.

Por otro lado, según Palacios (2005, p.14) "un proyecto es un trabajo que realiza una organización con el objetivo de dirigirse a una situación esperada. Se define como un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tiene un comienzo y una terminación."

En general cada proyecto genera un producto o servicio único que puede ser tangible o intangible y pretende generar como lo plantea el PMI (2013) lo siguiente:

- Un producto, que puede ser un componente de otro elemento, una mejora de un elemento o un elemento final en sí mismo;
- Un servicio o la capacidad de realizar un servicio;
- Una mejora de las líneas de productos o servicios existentes
- Un resultado, tal como una conclusión o un documento.

2.2.2 Dirección de Proyectos

La Dirección de Proyectos se refiere a la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de proyectos categorizados en cinco grupos:

2.2.2.1 Inicio: En este proceso se define y se autoriza el proyecto.

2.2.2.2 Planificación: Se definen, refinan los objetivos y se planifica el curso de acción requerido para el logro de los objetivos y el alcance del proyecto.

2.2.2.3 Ejecución: Integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto.

2.2.2.4 Monitoreo y Control: Mide y supervisa regularmente el avance con la finalidad de identificar variaciones en el plan de gestión del proyecto y de esta forma tomar las medidas correctivas para encausar el proyecto a su éxito.

2.2.2.5 Cierre: Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado y concluye de manera ordenada el proyecto (PMI, 2013).

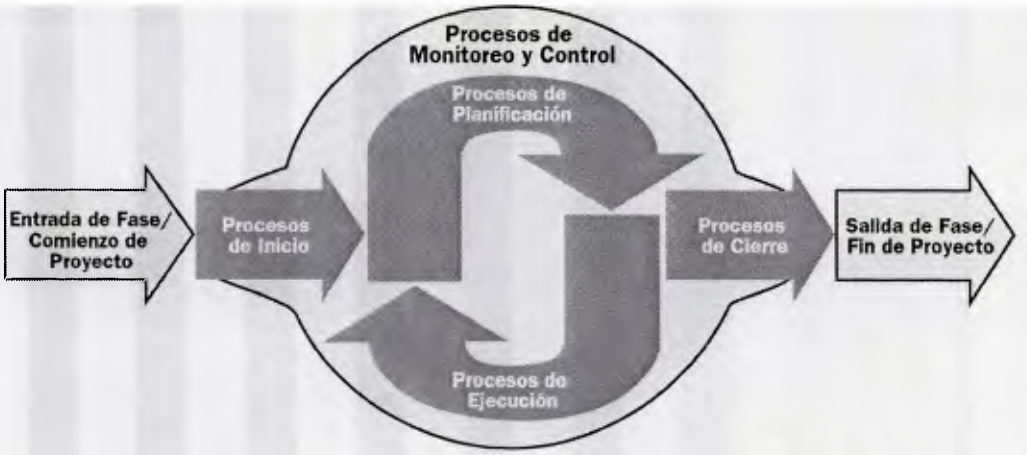


Figura 1 Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos Fuente: PMI (2013).

En la figura 1 se puede ver como es el flujo de las categorías de procesos desde el comienzo hasta el fin de un proyecto.

De igual forma, Llorens (2005) plantea, "La gerencia de proyectos es, en cierta forma, un arte que requiere imaginación, flexibilidad, creatividad y capacidad de anticipación para ser exitosa. Adicionalmente un gerente de proyectos exitoso dependerá siempre de su habilidad para el manejo de personal, buen juicio, competencias interpersonales y una fina intuición." (p.4).

Sintetizando, se puede considerar que la Gerencia de Proyectos, es la aplicación de técnicas, habilidades, conocimientos y herramientas para dar respuesta a los requisitos que surgen en los proyectos.

2.2.3 Áreas de conocimiento

Según el PMI (2013), existen diez (10) áreas de conocimiento a ser cubiertas por la Gerencia de Proyectos. Las áreas de conocimiento son complementarias entre si y están referidas a una disciplina específica, siendo su aporte de gran relevancia para el proyecto.

A continuación, se describen las características para cada área de conocimiento:

2.2.3.1 Gestión de la Integración del Proyecto: Incluye los procesos necesarios para coordinar e integrar todos los elementos de un proyecto. Dentro de esta área se incluye el desarrollo del plan de dirección del proyecto, monitorear y controlar el trabajo del proyecto, realizar el control integrado de cambios y cerrar el proyecto o fase.

2.2.3.2 Gestión del Alcance del Proyecto: Agrupa los procesos requeridos para garantizar que el alcance del proyecto esté bien definido. Incluye la planificación de la gestión del alcance, la recopilación de requisitos, definir el alcance, crear la estructura desagregada de trabajo, validar el alcance y controlarlo.

2.2.3.3 Gestión del Tiempo del Proyecto: Considera los elementos para completar a tiempo el proyecto. Incluye la planificación del cronograma, definición y secuenciación de actividades, estimar recursos y duración de actividades y en general controlar el cronograma.

2.2.3.4 Gestión de los Costes del Proyecto: Contempla todos los procesos para garantizar que los costos del proyecto sean completados dentro del presupuesto aprobado. Incluye la planificación de la gestión de costos, la estimación de costos, determinar el presupuesto y controlar los costos.

2.2.3.5 Gestión de la Calidad del Proyecto: Involucra los procesos para alcanzar los niveles de calidad requerido en el proyecto. Incluye planificar la gestión de la calidad, realizar el aseguramiento de la calidad y controlar la calidad.

2.2.3.6 Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto: Se refiere a los procesos del área de gestión humana para lograr la eficiencia y la efectividad de las personas que se involucran e interactúan en el proyecto. Incluye la planificación de la gestión de recursos humanos, adquirir el equipo de proyecto, desarrollar el equipo de proyecto y dirigir el equipo de proyecto.

2.2.3.7 Gestión de las Comunicaciones del Proyecto: En esta área se encuentran todos los procesos requeridos para garantizar de forma

oportuna la generación, distribución, almacenamiento y adecuada disposición de la información del proyecto. Incluye planificar la gestión de las comunicaciones, gestionar y controlar las comunicaciones.

2.2.3.8 Gestión de los Riesgos del Proyecto: Se refiere a los procesos para identificar, analizar y responder a los riesgos generados en el proyecto. Incluye la planificación de la gestión de riegos, identificación de los riesgos, análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos, planificar la respuesta a los riesgos y controlar los riesgos.

2.2.3.9 Gestión de Adquisiciones del Proyecto: Se refiere a los procesos para llevar a cabo la procura de servicios y bienes relacionados al proyecto. Incluye planificar la gestión de las adquisiciones, efectuar las adquisiciones, controlar y cerrar las adquisiciones.

2.2.3.10 Gestión de los Interesados del Proyecto: Se refiere a las técnicas necesarias para identificar a las personas que pueden afectar o ser afectados por el proyecto con la finalidad de desarrollar estrategias de gestión adecuadas para la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. Incluye identificar a los interesados, planificar la gestión de los interesados y controlar la participación de los interesados.

En la tabla 1 se presenta la correspondencia entre los grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos

Tabla 1 Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
7. Gestión de los Costes del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6 Controlar los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

Fuente: PMI (2013).

2.2.4 Proyectos de inversión

Según Baca (s.f.) un proyecto de inversión es "un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o servicio, útil al ser humano o a la sociedad" (p.2). Es muy bien

conocido que cualquier proyecto de inversión que un empresario desea realizar viene motivado por satisfacer una necesidad humana a través de un producto o servicio que le genere rentabilidad económica. Para ello es necesario el uso eficiente de los recursos y realizar un estudio evaluativo que sustente el proyecto de inversión.

2.2.5 Plan de Negocios

Un Plan de Negocios es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico y coherente orientado principalmente a la acción, con detalle de las acciones futuras que la organización debe ejecutar (Tanto el dueño como empleados) con la finalidad de lograr los objetivos y metas estableciendo mecanismos de control para dichos logros. (Diaz de Santos S.A., 1994).

Al momento de crear o gestionar una empresa no puede dejarse al azar y a la improvisación las acciones y el porvenir de la misma, se deben plantear los lineamientos generales a seguir, así como detectar las variables relevantes a tener en cuenta que permitan controlar las acciones que la organización ejecutará (Caldera, 2010).

Como lo plantea Diaz de Santos S.A (1994) en su libro El Plan de Negocios, Un plan de negocios a pesar de haberse elaborado con una planificación mínima aporta seis ventajas básicas que a su vez derivan en múltiples beneficios:

- Suministra una guía clara de las acciones a seguir.
- Suministra un valioso instrumento de comunicación interna.
- Constituye un útil y eficaz método para el autodesarrollo como empresario.
- Constituye un eficaz instrumento de comunicación externa.
- Ayuda a crear una mentalidad interna orientada a la rentabilidad.
- Constituye un eficaz método de control.

Si bien es cierto que no existe una definición única de Plan de Negocios, sino que depende de cada autor, lo importante es que se respeten los requisitos mínimos en cuanto a su forma y contenido.

2.2.6 Componentes de un Plan de Negocios

Cada Plan de Negocios es único y depende de quien lo está elaborando, así como el tipo, tamaño y objetivos de cada empresa; sin embargo, su estructura no difiere mucho una de la otra. En función a esto Thomsen (s.f., pp.7-8) presenta los nueve componentes para un Plan de Negocios bien desarrollado:

2.2.6.1 El Concepto del Negocio

Una buena idea sólo es una buena idea de negocios si usted puede generar suficiente dinero con ella para vivir en forma independiente. Cuando usted tiene una idea, en la mayoría de los casos será necesario ajustarla y desarrollarla para que pueda convertirse en un concepto de negocio.

2.2.6.2 Recursos Personales y Objetivos

La operación de una empresa recientemente establecida es una cosa muy personal ya que, típicamente, el dueño es el único presente en la empresa. Por consiguiente, es importante enfatizar tanto para sí mismo y para terceros que usted tiene la capacidad y los recursos necesarios para operar un negocio.

2.2.6.3 Producto/Servicio

El producto o servicio que ofrece es la sangre vital de su negocio. En consecuencia, es importante analizar sus varios aspectos. Debe prestarse una atención especial a lo que los clientes exigen del producto o servicio.

2.2.6.4 Descripción del Mercado

Antes de llevar a cabo cualquier tipo de venta o acción de marketing, usted necesita identificar el mercado en el que quiere penetrar. Un buen resultado de marketing requiere una visión acabada del mercado y del cliente.

2.2.6.5 Marketing y Ventas

Marketing y ventas sus herramientas para acercarse a los clientes potenciales para generar un interés en su producto o servicio. La decisión de publicar anuncios en periódicos locales, utilizar correspondencia directa, buscar una solución de internet o asistir a las ferias internacionales de negocios, depende totalmente de lo que usted vende y de qué perfil de cliente usted quiere alcanzar.

2.2.6.6 Organización Práctica de su Negocio

Usted necesita describir la operación diaria de su empresa y también tomar en cuenta el costo de arreglar y operar su negocio.

2.2.6.7 Desarrollo del Negocio

Es difícil pensar 3-4 años adelante, antes incluso de que su negocio esté operando. Sin embargo, sería una ventaja si, en esta fase temprana, usted puede visualizar los contornos de una empresa aún más grande y más interesante que la que usted inicia hoy.

2.2.6.8 Presupuestos

Los presupuestos son los temas anteriores descritos en términos económicos. Cuando más específicos sean los planes, más fácil será elaborar presupuestos. Los presupuestos también contribuirán a concretar los planes y está bien volver atrás y cambiar los planes si los presupuestos demuestran que son poco realistas.

2.2.6.9 Financiación

Financiación meramente significa: "¿Cómo obtener los fondos que necesarios para iniciar una empresa propia?"

2.2.7 *Matriz estratégica*

Según Francés (2006) la práctica de la gerencia en las últimas décadas ha llevado a la adopción de la misión, la visión y los valores como lineamientos de largo plazo que sirven para definir el rumbo de la empresa.

2.2.7.1 Objetivos

Se refiere al establecimiento de los objetivos a alcanzar por el empresario, estos objetivos moldean los objetivos que él define para la empresa. En caso de que la empresa esté formada por varios socios, cada uno tendrá sus objetivos personales, sin embargo, deben ser lo suficientemente compatibles para que la sociedad funcione sin contratiempos (Francés, 2006).

2.2.7.2 Fines

Francés (2006, p.38) define los fines como,

> Los objetivos permanentes de la empresa, que representan su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores. Se establecen respondiendo a los objetivos personales de quienes la controlan. Los fines usuales de una empresa o corporación (privada) son:
> - Supervivencia o permanencia.
> - Beneficios (rendimiento económico de corto plazo).
> - Crecimiento del patrimonio.
> - Prestigio.
> - Bienestar de los miembros (empleados y relacionados).
> - Desarrollo del país (sobre todo en empresas del Estado).

En la tabla 2 se describe la formulación de los Fines:

Tabla 2 Fines

Formulación	Deben reflejar la razón de existir de la empresa o corporación.
Componentes	Verbo en infinitivo (maximizar, optimizar, asegurar). Fin (patrimonio, prestigio, bienestar, etc.). Sujeto beneficiario (accionistas, clientes, empleados, comunidad). Maximizar se entiende como alcanzar la mayor magnitud posible dentro de las circunstancias y limitaciones existentes. Ejemplo: maximizar el patrimonio de los accionistas.
Verificación del cumplimiento	Medición ordinal, en términos de mayor o menor.

Fuente: Francés (2006).

2.2.7.3 Misión

La declaración de la misión abarca las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados. La misión proporciona una definición del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios. En algunos casos suele definirse la misión en términos de los productos que ofrece la empresa, dado que los empresarios suponen que el producto se mantendrá vigente por un largo período o para demostrar su intención de no diversificarse (Francés, 2006).

En la tabla 3 se describe lo que debe indicar la misión del negocio:

Tabla 3 Misión del negocio

Productos	Extensión de productos a ser suplidos	¿Qué necesidades van a ser satisfechas?
Mercados	Campo de clientes	¿Quién va a ser atendido?
Cobertura geográfica	Alcance geográfico de las operaciones	¿Dónde vamos a operar?

Fuente: Francés (2006).

2.2.7.4 Visión

Las empresas u organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Para definirlo deben preguntarse cómo desean llegar a ser en cinco a diez años. El resultado es lo que se denomina visión (Francés, 2006, p.45).

2.2.7.5 Valores

Tal y como lo define Francés (2006), los valores son aquellos que forman parte de la cultura organizacional y definen los limites conductuales de los individuos que forman parte de la organización, tanto en el ámbito organizacional como personal. Son atributos de las personas y de los grupos de personas como los son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismo, más allá de ser útiles para alcanzar determinados fines u objetivos.

En la tabla 4, se presentan los valores frecuentemente mencionados por las organizaciones:

Tabla 4 Valores frecuentemente mencionados

Equidad	Transparencia	Disciplina
Justicia	No discriminación	Bienestar
Igualdad	Confianza	Eficacia
Integridad	Lealtad	Eficiencia
Respeto	Conservación	Calidad
Honestidad	Seguridad	Mejoramiento continuo

Fuente: Francés (2006).

2.2.8 Estudio de mercado

Según Baca (s.f., p.7) consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización. Aunque la cuantificación de la oferta y la demanda puede obtenerse fácilmente de fuentes de información secundaria en algunos productos, siempre es recomendable la investigación de las fuentes primarias, ya que proporcionan información directa, actualizada y mucho más confiable que cualquier otra fuente de datos.

El objetivo general de todo estudio de mercado es verificar la posibilidad real de penetración de un determinado producto o servicio en el mercado. De la misma forma resulta de gran relevancia para estudiar la mejor forma de comercializar un producto y responder a la interrogante: ¿existe un mercado viable para el producto que se pretende elaborar? (Baca, s.f.).

El estudio de mercado persigue verificar la penetración del producto en un mercado determinado para poder medir el riesgo de su colocación y sus posibilidades de éxito. Debe abarcar, por lo menos, los seis aspectos principales menciones a continuación:

- Descripción del producto, características y usos: En este punto deberán describirse las características que definen el producto: físicas, químicas o de otra índole mensurable si se tratara de un bien, o intangibles si se trata de un servicio; se deberá especificar si es un producto para consumo intermedio o final e informar sobre el tipo de usuario al que está destinado.
- Demanda del producto: Este análisis cuantifica la demanda de una población de consumidores que disponen de poder adquisitivo suficiente para adquirir un determinado producto que satisfaga una necesidad especifica. Estimar la demanda de un producto es un ejercicio difícil de realizar debido al cúmulo de inconvenientes que enfrenta el analista de mercado en la práctica, siendo dos de los más destacados:

- La obtención de la data, debido a que sus propietarios la suelen considerar como algo de carácter secreto y/o muy confidencial, y
- la autenticidad de su contenido ya que, a veces en los casos en que se obtiene, éste suele venir falseado.

- 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. La identificación de su existencia suele ser más asequible para el evaluador, aunque frecuentemente se enfrenta también a dificultades similares a las que tuvo con la obtención de la data de la demanda, especialmente en lo relativo a las capacidades instalada y utilizada de cada proveedor.
- Mercado potencial: la diferencia entre demanda y oferta permite determinar la demanda insatisfecha la cual conforma el mercado potencial del producto; en caso de no existir tal diferencia, se deberían mencionar los factores que permitan la posibilidad de captar un mercado ya cubierto, o la incorporación a parte de su expansión futura.
- Formación del precio: Teóricamente, del cruce de las funciones de demanda y oferta se obtiene el precio y el producto de equilibrio, pero, desde el punto de vista práctico, suele ser difícil determinar dichas funciones debido a la inexistencia de series históricas donde apoyarse por lo que, para determinar el precio de equilibrio, es necesario recurrir a análisis directos de campo sobre precios de productos similares.
- 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. Las modalidades de comercialización son múltiples por lo que es necesario detallar la cadena de comercialización que recorre el producto para llegar desde la empresa que lo produce hasta el consumidor intermedio o final y así poder evaluar sus facilidades o dificultades de colocación en el mercado, así como sus costos de inversión y de operación para lograrlo (Blanco, 2013, pp.217-231).

En la figura 2, se visualiza la estructura del análisis del mercado:

Figura 2 Estructura del análisis del mercado. Fuente: Baca (s.f.).

2.2.9 Estudio técnico

El estudio técnico de un proyecto pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con que producir lo que se desea. Los objetivos del análisis técnico de un proyecto se basan en:

- Verificar la posibilidad técnica de la fabricación del producto.
- Analizar y determinar el tamaño, la localización, los equipos y las instalaciones necesarias para realizar la producción (Baca, s.f.).

En la figura 3 se podrá observar las partes que conforman un estudio técnico

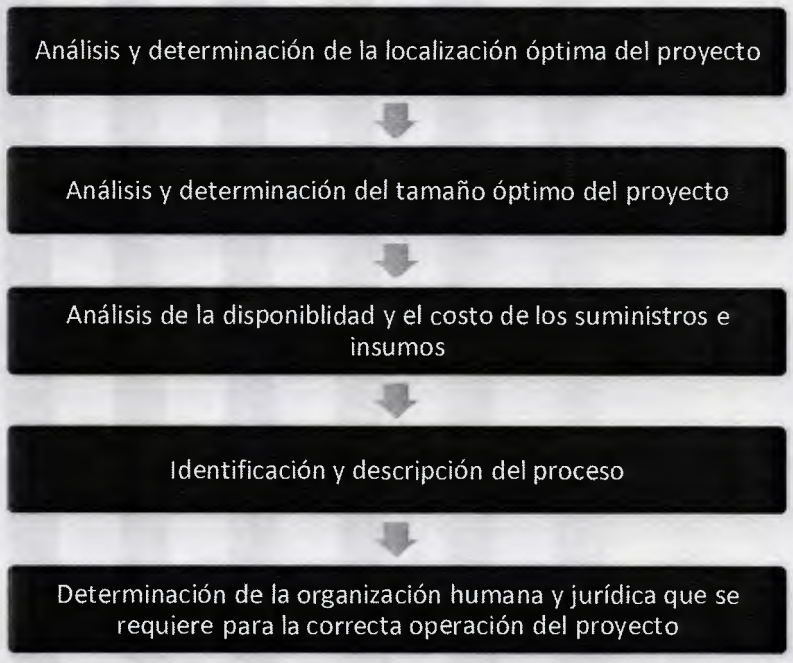


Figura 3 Partes que conforman un estudio técnico. Fuente: Baca (s.f.).

Blanco (2013, p.234) plantea que el estudio técnico persigue determinar las capacidades instalada y utilizada de la empresa, así como la de todos los costos de inversión y/o de operación involucrados en el proceso de producción, y para lograrlo debe cubrir, por lo menos, los nueve aspectos siguientes:

- Cronograma de la proyección: En este punto se deben incluir detalles de los contratistas, responsables de la ejecución y recursos.
- Localización del proyecto: En este punto es necesario especificar el detalle de la ubicación geográfica de la oficina principal y complementaria en caso de que existan.
- Infraestructura de servicios: El acceso a la conexión de servicios públicos facilita el funcionamiento de cualquier empresa por lo que deben especificarse las facilidades con las que cuenta en relación a energía eléctrica, disponibilidad telefónica, vías de comunicación y similares. En este punto también se detallan las estructuras e infraestructuras necesarias para la construcción instalación y puesta en marcha de la empresa.

- Tecnología utilizada: Debe especificarse los beneficios y las ventajas que agrega la tecnología utilizada para el proceso y el producto. Si la tecnología es contratada deberá indicarse los términos y costos de contratación. De igual forma también se requiere especificar los detalles relativos al costo de los equipos de la línea de producción.
- Proceso de producción: Deberá estar acompañado de un flujograma detallado de todos los pasos del proceso muy bien explicados con la finalidad de identificar los costos involucrados.
- Desechos y pérdidas del proceso: Este punto contiene dos elementos generadores de costos para la empresa: los desechos o desperdicios nocivos. Ambos elementos son derivados del proceso de producción. Los costos que generan deberán detallarse en este punto junto con las medidas técnicas y financieras que sean necesarias poner en práctica para enfrentarlos.
- Control de calidad: Dependiendo del proceso de producción y del producto, deberá especificarse qué tipo de control de calidad se dispensa y sobre qué puntos de la línea de la producción se ejerce, así como el personal necesario.
- Volumen de ocupación: Se incluirá en este punto el número de turnos de trabajo diarios, el número de horas por turno, los días laborales por mes y los meses laborales por año. Además, se deberán definir los cargos del personal e indicar el número de personas por categoría y por año. También se deberá indicar el porcentaje vigente de prestaciones sociales de ley y la estructura jerárquica de la empresa.
- Capacidad instalada y utilizada: Con toda la información técnica y de mercado recopilada se procede a la elaboración de un cuadro cuyos contenidos se utilizarán después para los cálculos respectivos de los costos de materia prima, mano de obra, gastos de fabricación y de los ingresos por ventas. Una vez determinada la capacidad instalada, se procede a determinar la capacidad utilizada la cual varía de acuerdo con las necesidades del mercado (Blanco, 2013).

2.2.10 Estudio económico-financiero

Una vez que se concluye el estudio hasta la parte técnica, se habrá evidenciado la existencia de un mercado potencial a cubrir para llevar a cabo el proyecto. El análisis económico-financiero pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de operación de la oficina principal, abarcando las funciones de producción, administración y ventas (Baca, s.f.).

2.2.11 Estrategia

Villalba (1996, p.13) en su libro Menú estratégico: el arte de la guerra competitiva cita lo siguiente:

> Uno de los temas más controvertidos entre académicos y prácticos de la gerencia es la definición de estrategia. Aunque esta polémica pueda revestir importancia epistemológica, desde el punto de vista práctico no tiene implicaciones inmediatas para el gerente. La estrategia de una organización es un patrón de conducta observable, adoptado por las organizaciones en respuesta a imperativos de su entorno, sean éstos originados por las acciones de competidores, o por modificaciones del medio ambiente económico en donde se desenvuelve (Mintzberg, 1991).

La estrategia no tiene que estar escrita de manera formal en ningún documento. Esto conlleva a que todas las organizaciones poseen una estrategia aun cuando no dispongan de planes estratégicos o enunciados formales de la misma (Villalba, 1996).

2.2.11.1 Categorías de estrategia

A continuación, se presentan las estrategias competitivas clasificadas en cuatro categorías:

2.2.11.1.1 Estrategias de disuasión: Están destinadas a evitar o atenuar la severidad de conflictos con los competidores. Un ejemplo de esta categoría sería el anuncio público de la introducción de nuevos

productos con el propósito de disuadir la aparición de nuevos competidores.

2.2.11.1.2 Estrategias ofensivas: Están orientadas a eliminar o debilitar la competencia. Ejemplos de este tipo de estrategia serían la puesta en marcha de las campañas publicitarias negativas acerca de los productos de la competencia, o la obtención del control sobre las materias primas empleadas por la competencia.

2.2.11.1.3 Estrategias defensivas: Responden a ataques de los competidores. Entre éstas se puede incluir la reformulación de productos y las campañas publicitarias de contraofensiva.

2.2.11.1.4 Estrategias de cooperación o alianzas: Mediante ellas varias empresas pueden combinar esfuerzos para competir con mayor efectividad. La constitución de consorcios de ingeniería puede considerarse como un ejemplo de esta categoría de estrategias (Villalba, 1996, pp.13-14).

2.2.12 Análisis interno

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

2.2.12.1 Matriz DOFA

La matriz DOFA es una herramienta de utilidad en el análisis estratégico de una organización dado que sirve para resumir los resultados del análisis interno y externo con la finalidad de definir la estrategia de la organización.

2.2.12.1.1 Oportunidades y amenazas: Son factores externos que afectan de forma favorable o adversa a la industria a la cual pertenece la empresa. Las oportunidades representan situaciones externas que facilitan el logro de la visión de la empresa. Las amenazas

representan las situaciones externas que dificultan alcanzar esa visión.

2.2.12.1.2 Fortalezas y debilidades: Las fortalezas se refieren a aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar oportunidades o contrarrestar amenazas. Por otro lado, las debilidades se refieren a características de la empresa que dificultan aprovechar oportunidades o contrarrestar amenazas (Francés, 2006).

La matriz DOFA es de gran utilidad para generar estrategias comparando las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas. A continuación, se presenta la tabla 5 en donde se describen las respuestas estratégicas de la matriz DOFA:

Tabla 5 Matriz DOFA y respuestas estratégicas

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

Fuente: Francés (2006).

2.3 Bases Legales

A continuación, se presenta el marco jurídico para la creación y funcionamiento de las sociedades mercantiles en Venezuela:

2.3.1 Código de Comercio: Este Código rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y todos los actos de comercio, aunque estos sean ejecutados por no comerciantes.

a. **Libro primero: Del comercio en general**
   Artículos 10 – 44

b. **Título VII: De las compañías de comercio y de las cuentas en participación**
   Artículos 200 – 352

c. **Libro tercero: De los atrasos y quiebras**
   Artículos 898 – 1081

d. **Sección II: De las obligaciones de los comerciantes**
   Artículos 17 – 44

2.3.2 Código Orgánico Tributario:

a. **Sección Segunda: De los contribuyentes**
   Artículos 22 – 24

2.3.3 Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Impuesto sobre la Renta:

a. **Capítulo II: De los contribuyentes y de las personas sometidas a este Decreto Ley**
   Artículos 7 – 13

b. **Título VI: De la declaración, liquidación y recaudación del impuesto**
   Artículos 77 – 86

2.3.4 Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y las Trabajadoras:

a. **Capítulo IV: De la protección al trabajador y la trabajadora**
   Artículos 30 – 34

b. **Capítulo V: De las personas en el derecho del trabajo**
   Artículos 35 – 50

c. **Título II: De la relación de trabajo**
   Artículos 53 – 65

d. **Capítulo III: De la sustitución de patrono o patrona**
   Artículos 66 – 70

e. **Capítulo V: De la terminación de la relación de trabajo**
   Artículos 76 – 84

2.3.5 Decreto N° 2.244: En este Decreto se ajusta el pago del Cestaticket Socialista para los trabajadores que presten servicios en los sectores público y privado a 2,5 Unidades Tributarias por día, a razón de 30 días por mes (Artículos 1 y 2).

2.3.6 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)

a. **Del ámbito de aplicación**
   Artículo 4

b. **Registro, afiliación y cotización al régimen prestacional de seguridad y salud en el trabajo**
   Artículo 6

c. **Capítulo V: De los servicios de seguridad y salud en el trabajo**
   Artículos 39 y 40

d. **Capítulo II: Del comité de seguridad y salud laboral**
   Artículos 46 – 50

e. **Capítulo II: Derechos y deberes de los empleadores y empleadoras**

Artículos 55 – 58

f. **Capítulo II: De la declaración de los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales**
   Artículos 73 – 75

2.3.7 Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma Parcial de La Ley del Seguro Social

a. **Capítulo I: Personas sujetas al seguro social obligatorio**
   Artículos 1 – 4

2.3.8 Ley del Régimen Prestacional de Empleo

a. **Ámbito de aplicación subjetivo**
   Artículo 4

b. **Derechos de los trabajadores y trabajadoras**
   Artículo 5

c. **De la afiliación del trabajador o trabajadora**
   Artículo 29

d. **Actualización de la información**
   Artículo 30

e. **Responsabilidad del empleador o empleadora**
   Artículo 39

2.3.9 Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat

a. **Capítulo III: Del fondo de ahorro obligatorio para la vivienda**
   Artículos 28 – 32

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo, se presentaron aquellos aspectos vinculados a la metodología de la investigación, en donde se especifican elementos como: el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las fases de la investigación, entre otros.

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación define cuáles serán las etapas a ejecutar para el objeto de estudio, así como la selección de técnicas y métodos que permiten cumplir con los objetivos descritos según el planteamiento del problema.

"La elección o selección del tipo de investigación depende, en alto grado, del objetivo de estudio del problema de investigación y de la hipótesis que se formulen en el trabajo que se va a realizar..." (Bernal, 2010, p.110).

La presente investigación estuvo basada en investigación Aplicada de Tipo Descriptiva. La investigación aplicada según Tamayo (2003) depende de sus descubrimientos y aportes teóricos que busca confrontar la teoría con la realidad. Es el estudio y la aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías (p.43).

Por otra parte, se describe específicamente la investigación Aplicada de Tipo Descriptiva como aquella que:

> Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente (Tamayo, 2003, p.46).

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación se refiere al "Plan o estrategia que se desarrolla para obtener información que se requiere en una investigación." (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p.120).

El diseño en la cual se enmarcó la presente investigación, fue de tipo combinada (De campo y Documental). Tamayo (2003) establece que el diseño de investigación de campo aplica "cuando los datos se recogen directamente de la realidad" (p.110). De igual forma destaca que su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas. En cuanto a la investigación documental, Bernal (2010) afirma que, consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. (p.111).

Analizando lo anteriormente planteado, el diseño de la presente investigación fue de tipo combinado (De campo y Documental), dado a que se espera recopilar datos a través de diferentes técnicas de recolección al personal involucrado para el estudio (de Campo); de igual forma también se evaluó registros y documentación existente para realizar diagnósticos, analizar y proponer soluciones (Documental).

3.3 Población y Muestra

La población según Tamayo (2003) se refiere a:

> Totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por construir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación (p.176).

Según lo planteado anteriormente, la población de la presente investigación estuvo conformada por la población mundial de consumidores de Aplicaciones

Móviles, las casas líderes de soluciones de Inteligencia de Negocios (Business Intelligence) y Análisis de Negocios (Business Analitycs) y empresas venezolanas de diferentes rubros que tuvieran o no implementado herramientas de Inteligencia de Negocios.

En cuanto a lo que se refiere a muestra, Bernal (2010) establece que, "Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objetos de estudio" (p.161).

En la presente investigación la muestra fue del tipo No Aleatoria, debido a que su selección no depende de elementos de azar. Dicho tipo de muestreo comprende varias clasificaciones dentro de las cuales se encuentra el muestreo intencionado, seleccionado para la presente investigación, en la cual, el investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar cuáles son las categorías o elementos que se pueden considerar como tipo representativo del fenómeno que se estudia. (Tamayo, 2003, p.178).

La muestra que conformó la presente investigación fue de 13 casas globales líderes en desarrollo de herramientas de Inteligencia de Negocios y Business Analitycs y de 30 empresas venezolanas de diferentes rubros que tuvieran implementado o no herramientas de Inteligencia de Negocios.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010):

> Una vez que seleccionamos el diseño de la investigación apropiado y la muestra adecuada (probabilística o no probabilística), de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis (si es que se establecieron), la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de análisis o casos (participantes, grupos, organizaciones, etcétera). (p.198).

A continuación, se presentan las técnicas e instrumentos de recolección de datos planteadas por Sabino (1992) que se utilizaron en la presente investigación:

3.4.1 Entrevistas estructuradas y no estructuradas

La entrevista desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. (p.122).

Una entrevista no estructurada o no formalizada, es aquélla en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas (p. 124).

Por el contrario, la entrevista estructurada se desarrolla en base a un listado fijo de preguntas cuyo orden y redacción permanece invariable. Comúnmente se administran a un gran número de entrevistados para su posterior tratamiento estadístico. Por este motivo es la forma de recolección de datos más adecuada para el diseño encuesta. (p.126).

3.4.2 Revisión Bibliográfica

Está basada en la revisión de fuentes documentales a través de lectura de textos y bibliografía seleccionada. Incluye actividades relacionadas a la búsqueda de información sobre la cual se reúne e interpreta toda la información recuperada.

Esta técnica fue utilizada a lo largo de la investigación con la finalidad de facilitar la comprensión del problema planteado.

3.4.3 Juicio de Expertos

Se basa en un conjunto de opiniones emitidas por profesionales expertos de un área específica de investigación. Pueden ser obtenidas en gremios profesionales, universidades y empresas de consultoría. Para el caso de la presente investigación se consultaron a profesionales expertos en el área de Ingeniería en Informática y Gerencia de Proyectos con más de diez (10) años de experiencia.

3.5 Fases de la Investigación

A continuación, se describen las fases que fueron utilizadas para el diseño del Plan de Negocio para la creación de la empresa de tecnología SinacTI Solutions C.A.:

3.5.1 Fase I Conceptualización del Proyecto

Esta fase contempla la selección del área de estudio, identificación y estructuración del problema, el desarrollo del marco teórico, la metodología planteada para la investigación y una introducción acerca de los conceptos propios del emprendimiento, tales como productores actuales del servicio, el servicio que ofrece la empresa, el mercado o consumidores potenciales del bien o servicio y definir la estructura fundacional estratégica de la organización.

3.5.2 Fase II Diagnóstico

En esta fase se procedió a determinar el mercado potencial del negocio para la organización, por medio de las técnicas de recolección de datos del personal que conforma la muestra seleccionada y con apoyo de la revisión de la documentación existente.

3.5.3 Fase III Análisis de la Información

Una vez conocido y definido el mercado potencial de la organización en la fase II, se procedió a través de herramientas de análisis interno y externo a definir la estrategia que seguirá SinacTI para ofrecer sus productos y servicios para de esta forma diferenciarse de sus competidores en el mercado. De igual forma esta fase también contempló la evaluación de la factibilidad técnica, económica, financiera y los aspectos legales para la creación de SinacTI.

3.5.4 Fase IV Diseño del Plan de Negocios

En esta fase se procedió a identificar y definir las fases o etapas del Plan de Negocio propuesto detallando los procesos y actividades que la conforman.

3.5.5 Fase V Cierre

Esta etapa contempló la verificación del cumplimiento de los objetivos propuestos, las conclusiones y recomendaciones de los resultados obtenidos a lo largo de la investigación.

3.6 Operacionalización de los Objetivos

Una vez identificadas las variables objeto del estudio, es necesario conceptuarlas y operacionalizarlas.

Conceptuar una variable quiere decir definirla, para clarificar qué se entiende por ella.

Operacionalizar una variable significa traducir la variable a indicadores, es decir, traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición. (Bernal, 2010, p.141).

En la tabla 6, se describe la operacionalización de los objetivos que fundamentaron la presente investigación:

Tabla 6 Operacionalización de los Objetivos.

Evento	Sinergia	Indicios	Instrumentos	Fuentes
Definir la estructura fundacional estratégica de la organización.	Analizar y definir la matriz fundacional estratégica mediante la visión de lo objetivos estratégicos de la empresa por parte de los accionistas	Misión	Entrevistas	Primaria Accionistas de SinacTI
		Visión		
		Valores	Juicio de Expertos	Primaria Profesionales en Gerencia de Proyectos
		Ventaja competitiva		
Determinar el mercado potencial del negocio para la organización.	Realizar un estudio de mercado con la finalidad de	Oferta	Revisión Bibliográfica	Secundaria Bibliografía Especializada

Evento	Sinergia	Indicios	Instrumentos	Fuentes
	determinar el mercado potencial de la organización y de esta manera establecer el tipo de servicio que se puede ofrecer.	Demanda		
		Calidad		
Definir la estrategia de negocio que seguirá la organización para ofrecer sus productos y servicios.	Analizar y definir mediante herramientas de análisis interno y externo, las estrategias que seguirá la organización para ofrecer sus productos y servicios.	Evaluación de escenarios.	Revisión Bibliográfica	Secundaria Bibliografía Especializada
			Juicio de Expertos	Primaria Profesionales en Gerencia de Proyectos
Evaluar la factibilidad técnica, económica y financiera de la organización.	Evaluar los recursos económicos necesarios para la operación de la organización, determinar el costo de suministros e insumos y la tecnología a utilizar.	Costo de suministros e insumos	Revisión Bibliográfica	Secundaria Bibliografía Especializada
		Identificación y descripción de los procesos		
		Organización humana y jurídica		
		Tecnología utilizada		
		Costos de operación		
		Cumplimiento de Leyes		
Evaluar los aspectos legales para la creación de la organización.	Evaluar y recopilar los trámites legales necesarios para la creación de la organización.	Cumplimiento de Leyes	Revisión Bibliográfica	Secundaria Bibliografía Especializada
			Juicio de Expertos	Primaria Asesoría de Abogados
Elaborar las fases del plan de negocio.	Definir las fases, procesos y actividades del Plan de Negocios	Fases	Revisión Bibliográfica	Secundaria Bibliografía Especializada
		Procesos		
		Actividades		

3.7 Estructura Desagregada de Trabajo

La figura 4 presenta la Estructura Desagregada de Trabajo de la presente investigación:

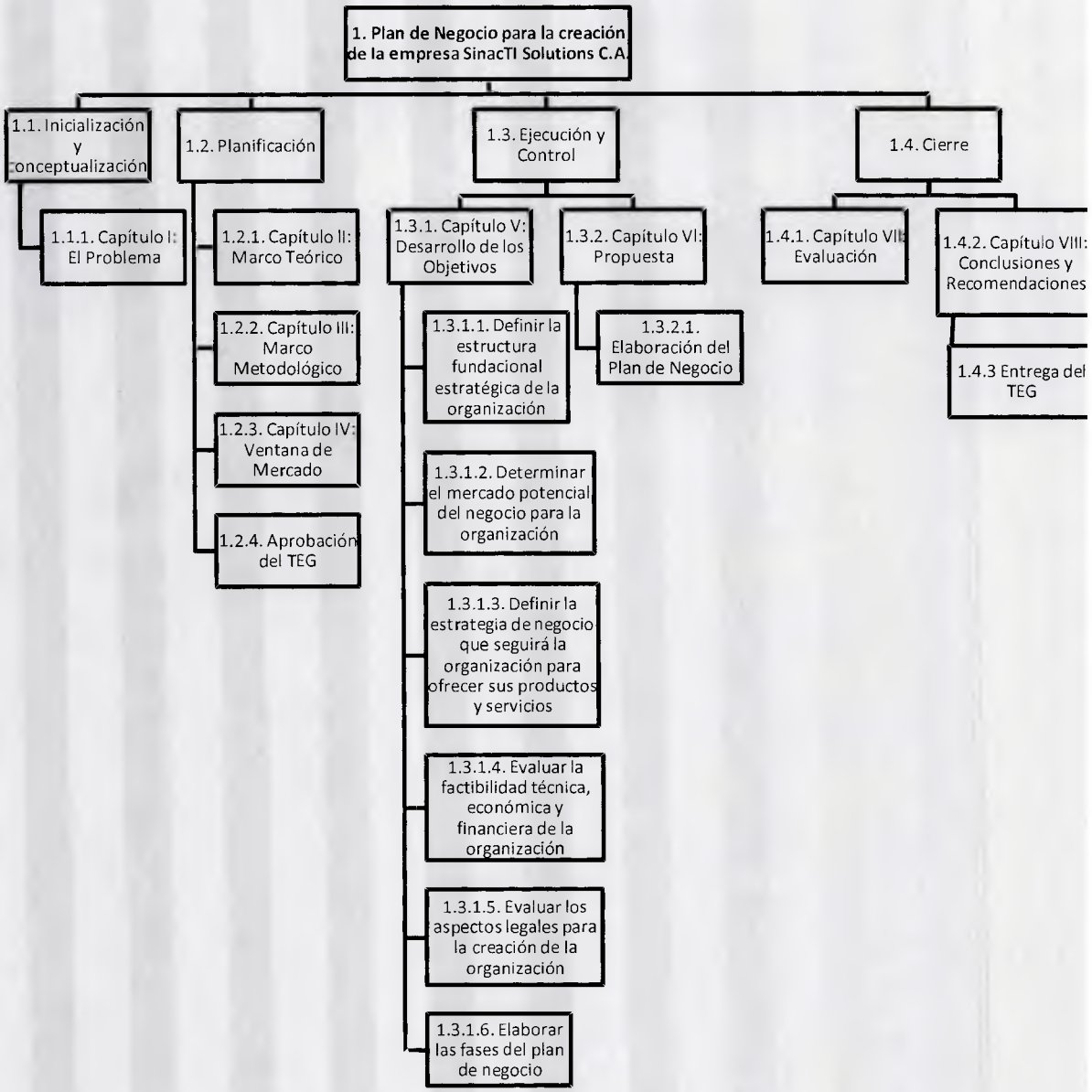


Figura 4 Estructura Desagregada de Trabajo.

3.8 Aspectos Éticos

Las consideraciones éticas de la presente investigación están fundamentadas en los dos códigos de ética siguientes:

Código de Ética Profesional del Colegio de Ingenieros de Venezuela (CIV):

Se considera contrario a la ética e incompatible con el digno ejercicio de la profesión, para un miembro del Colegio de Ingenieros de Venezuela (s.f., pp.1-2):

1ro. (virtudes): Actuar en cualquier forma que tienda a menoscabar el honor, la responsabilidad y aquellas virtudes de honestidad, integridad y veracidad que deben servir de base a un ejercicio cabal de la profesión.

2do. (ilegalidad): Violar o permitir que se violen las leyes, ordenanzas y reglamentaciones relacionadas con el cabal ejercicio profesional.

3ro. (conocimiento): Descuidar el mantenimiento y mejora de sus conocimientos técnicos, desmereciendo así la confianza que al ejercicio profesional concede la sociedad.

4to. (seriedad): Ofrecerse para el desempeño de especialidades y funciones para las cuales no tengan capacidad, preparación y experiencias razonables.

5to. (dispensa): Dispensar, por amistad, conveniencia o coacción, el cumplimiento de disposiciones obligatorias, cuando la misión de su cargo sea de hacerlas respetar y cumplir.

6to. (remuneración): Ofrecer, solicitar o prestar servicios profesionales por remuneraciones inferiores a las establecidas como mínimas, por el Colegio de Ingenieros de Venezuela.

7mo. (remuneración): Elaborar proyectos o preparar informes, con negligencia o ligereza manifiestas, o con criterio indebidamente optimista.

11ro. (influencia): Ofrecer, dar o recibir comisiones o remuneraciones indebidas y, solicitar influencias o usa de ellas para la obtención u otorgamiento de trabajos profesionales, o para crear situaciones de privilegio en su actuación.

12do (ventajas): Usar de las ventajas inherentes a un cargo remunerado para competir con la práctica independiente de otros profesionales.

13ro. (reputación): Atentar contra la reputación o los legítimos intereses de otros profesionales, o intentar atribuir injustificadamente la comisión de errores profesionales a otros colegas.

14to. (intereses): Adquirir intereses que, directa o indirectamente colindan con los de la empresa o cliente que emplea sus servicios o encargases sin conocimiento de los interesados de trabajos en los cuales existan intereses antagónicos.

15to. (justicia): Contravenir deliberadamente a los principios de justicia y lealtad en sus relaciones con clientes, personal subalterno y obreros, de manera especial, con relación a estos últimos, en lo referente al mantenimiento de condiciones equitativas de trabajo y a su justa participación en las ganancias.

16to (el ambiente): Intervenir directa o indirectamente en la destrucción de los recursos naturales u omitir la acción correspondiente para evitar la producción de hechos que contribuyen al deterioro ambiental.

18vo. (autoría): Utilizar estudios, proyectos, planos, informes u otros documentos, que no sean el dominio público, sin la autorización de sus autores y/o propietarios.

19no. (secreto): Revelar datos reservados de índole técnico, financiero o profesionales, así como divulgar sin la debida autorización, procedimientos, procesos o características de equipos protegido por patentes o contratos que establezcan las obligaciones de guardas de secreto profesional. Así como utilizar programas, discos, cintas u otros medios de información, que no sea de dominio público, sin la debida autorización de sus autores y/o propietarios, o utilizar sin autorización de códigos de acceso de otras personas, en provecho propio.

20mo. (experimentación y servicios no necesarios): Someter a su cliente o a su empleador a la aplicación de materiales o métodos en experimentación, sin su previo y total conocimiento y aprobación o recomendarle servicios no necesarios.

21ro. (publicidad indebida): Hacer o permitir cualquier publicidad no institucional, dirigida a atraer al público hacia la acción profesional, personal o participar en programas de televisión, radio u otros medios, que no tengan carácter divulgativo profesional, o que, en cualquier forma, ateten contra la dignidad y seriedad de la profesión. Así como, valerse de posición para proferir declaraciones en los medios o hacer propaganda de materiales, equipos y tecnologías.

22do. (actuación gremial): Incumplir con lo dispuesto en las "Normas de Actuación Gremial del CIV".

Código de Ética y Conducta Profesional del PMI (2006):

Responsabilidad (pp.2-4):

- Tomamos decisiones y medidas basándonos en lo que mejor conviene a los intereses de la sociedad, la seguridad pública y el medio ambiente.
- Únicamente aceptamos aquellas asignaciones que se condicen con nuestros antecedentes, experiencia, habilidades y preparación profesional.
- Cumplimos los compromisos que asumimos: hacemos lo que decimos que vamos a hacer.
- Cuando cometemos errores u omisiones, nos responsabilizamos por ellos y los corregimos de inmediato. Cuando descubrimos errores u omisiones realizados por terceros, los comunicamos de inmediato al organismo pertinente. Nos hacemos responsables por cualquier problema que se origine a raíz de nuestros errores u omisiones, y de las consecuencias que de ellos resulten.
- Protegemos la información confidencial o de propiedad exclusiva que se nos haya confiado.
- Ratificamos este Código y asumimos la responsabilidad de su cumplimiento.
- Nos informamos acerca de las políticas, reglas, normativas y leyes que rigen nuestras actividades laborales, profesionales y voluntarias, y las respetamos.

- Denunciamos las conductas ilegales o contrarias a la ética ante la dirección correspondiente y, si fuera necesario, ante las personas afectadas por dicha conducta.
- Informamos al organismo pertinente sobre las violaciones al presente Código, a fin de que se expida al respecto.
- Únicamente presentamos denuncias éticas cuando se fundan en hechos.
- Llevamos adelante acciones disciplinarias contra cualquier persona que tome represalias contra otra que formule inquietudes de índole ética.

Respeto (p.4):

- Nos informamos sobre las normas y costumbres de los demás, y evitamos involucrarnos en comportamientos que ellos podrían considerar irrespetuosos.
- Escuchamos los puntos de vista de los demás y procuramos comprenderlos.
- Nos dirigimos directamente a aquellas personas con quienes tenemos un conflicto o desacuerdo.
- Nos comportamos de manera profesional, incluso cuando no somos correspondidos de la misma forma.
- Negociamos de buena fe.
- No nos aprovechamos de nuestra experiencia o posición para influir en las decisiones o los actos de otras personas a fin de obtener beneficios personales a costa de ellas.
- No actuamos de manera abusiva frente a otras personas.
- Respetamos los derechos de propiedad de los demás

Equidad (pp.5-6):

- Demostramos transparencia en nuestro proceso de toma de decisiones.
- Revisamos constantemente nuestros criterios de imparcialidad y objetividad, y realizamos las acciones correctivas pertinentes.
- Brindamos acceso equitativo a la información a quienes están autorizados a contar con dicha información.

- Procuramos que haya igualdad de acceso a oportunidades para aquellos candidatos que sean idóneos.
- Revelamos de manera íntegra y proactiva a los interesados pertinentes cualquier conflicto de intereses potencial o real.
- Cuando nos damos cuenta de que estamos frente a un conflicto de intereses real o potencial, nos abstenemos de participar en el proceso de toma de decisiones o de intentar influir de otro modo en los resultados, excepto o hasta que: hayamos revelado íntegramente la situación a los interesados afectados, contemos con un plan de mitigación aprobado y hayamos obtenido el consentimiento de los interesados para proceder.
- No contratamos ni despedimos, recompensamos o castigamos, adjudicamos o denegamos contratos basándonos en consideraciones personales, incluyendo el favoritismo, el nepotismo o los sobornos, entre otras.
- No discriminamos a otras personas sobre la base de factores como, entre otros, el género, la raza, la edad, la religión, la discapacidad, la nacionalidad o la orientación sexual.
- Aplicamos las normas de la organización (empleador, Project Management Institute u otro grupo) sin favoritismos ni prejuicios.

Honestidad (pp.6-7):

- Procuramos comprender la verdad con seriedad.
- Somos sinceros en nuestras comunicaciones y en nuestra conducta
- Proporcionamos información precisa de manera oportuna.
- Las promesas que hacemos y los compromisos que fijamos, ya sean implícitos o explícitos, son de buena fe.
- Nos esforzamos por crear un ambiente en el que los demás se sientan seguros para decir la verdad.
- No nos involucramos ni aprobamos comportamientos tendientes a engañar a terceros, entre ellos, realizar declaraciones falsas o engañosas, decir verdades a medias, proporcionar información fuera de contexto o retener información

que, si se conociera, convertiría nuestras declaraciones en engañosas o incompletas.

- No nos involucramos en comportamientos deshonestos para beneficio personal ni a costa de terceros.

3.9 Cronograma

El cronograma de trabajo presentado en la figura 5 detalla cada uno de los capítulos a desarrollar en la presente investigación, iniciando por la elaboración de los primeros cuatro capítulos, abarcados en doce semanas de duración en la asignatura de Seminario de Trabajo Especial de Grado. Posteriormente se finalizó con el desarrollo de los cuatro capítulos faltantes mediante el apoyo del asesor asignado.

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	1	**Plan de Negocio para la creación de la empresa SinacTI Solutions C.A.**	**171 días**	**lun 08/02/16**	**jue 29/09/16**	
2	1.1	**Inicialización y conceptualización**	**6 días**	**lun 08/02/16**	**sáb 13/02/16**	
3	1.1.1	**Capítulo I: El Problema**	**7 días**	**lun 08/02/16**	**lun 15/02/16**	
4	1.1.1.1	Planteamiento del Problema	2 días	lun 08/02/16	mar 09/02/16	
5	1.1.1.2	Objetivos	2 días	mié 10/02/16	jue 11/02/16	4
6	1.1.1.3	Justificación de la investigación	1 día	vie 12/02/16	vie 12/02/16	5
7	1.1.1.4	Alcance y Delimitaciones de la Investigación	1 día	sáb 13/02/16	sáb 13/02/16	6
8	1.1.1.5	Revisión por parte del Prof. De Seminario TEG y Asesor Académico	1 día	lun 15/02/16	lun 15/02/16	7
9	1.2	**Planificación**	**75 días**	**mar 16/02/16**	**vie 27/05/16**	**2**
10	1.2.1	**Capítulo II: Marco Teórico**	**15 días**	**mar 16/02/16**	**lun 07/03/16**	**3**
11	1.2.1.1	Antecedentes	3 días	mar 16/02/16	jue 18/02/16	8
12	1.2.1.2	Fundamentos Teóricos	9 días	vie 19/02/16	mié 02/03/16	11
13	1.2.1.3	Bases Legales	3 días	jue 03/03/16	sáb 05/03/16	12
14	1.2.1.4	Revisión por parte del Prof. De Seminario TEG y Asesor Académico	0 días	lun 07/03/16	lun 07/03/16	13
15	1.2.2	**Capítulo III: Marco Metodológico**	**16 días**	**lun 07/03/16**	**lun 28/03/16**	**10**
16	1.2.2.1	Tipo de Investigación	2 días	lun 07/03/16	mar 08/03/16	14
17	1.2.2.2	Diseño de la Investigación	2 días	mié 09/03/16	jue 10/03/16	16
18	1.2.2.3	Población y Muestra	1 día	vie 11/03/16	vie 11/03/16	17
19	1.2.2.4	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	1 día	lun 14/03/16	lun 14/03/16	18

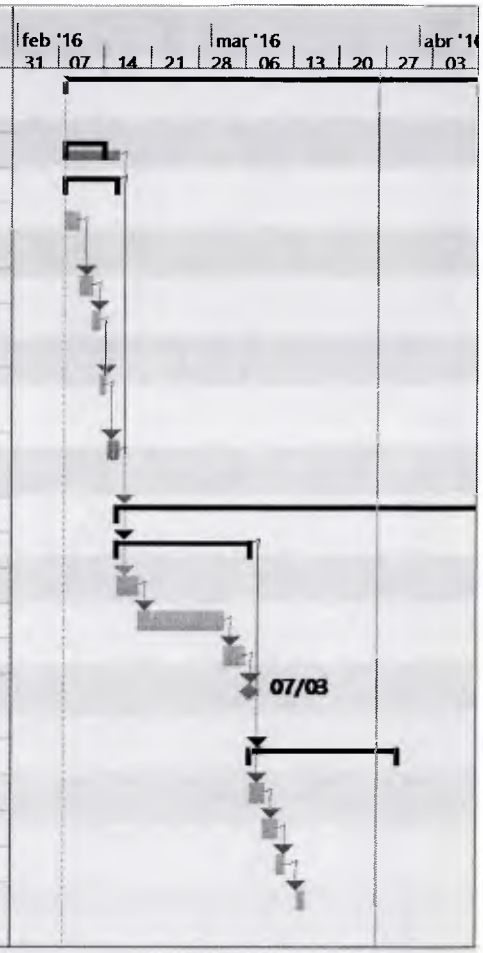
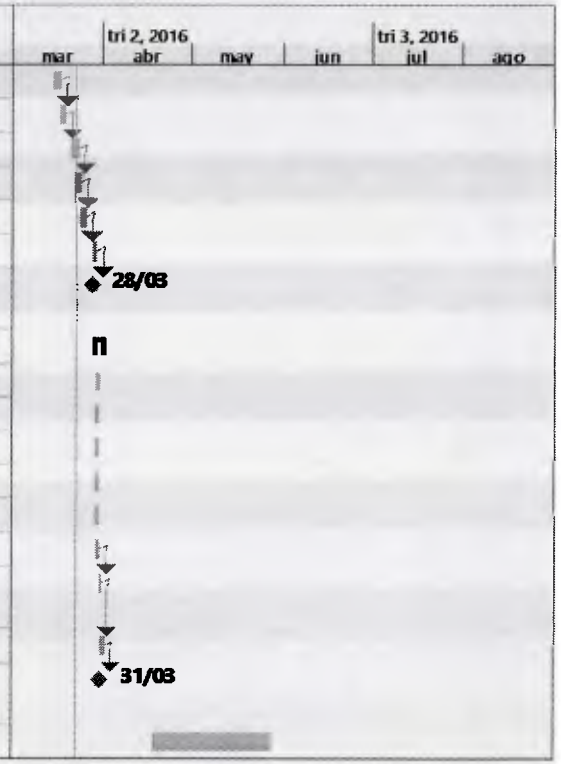


Figura 5 Cronograma de Trabajo.

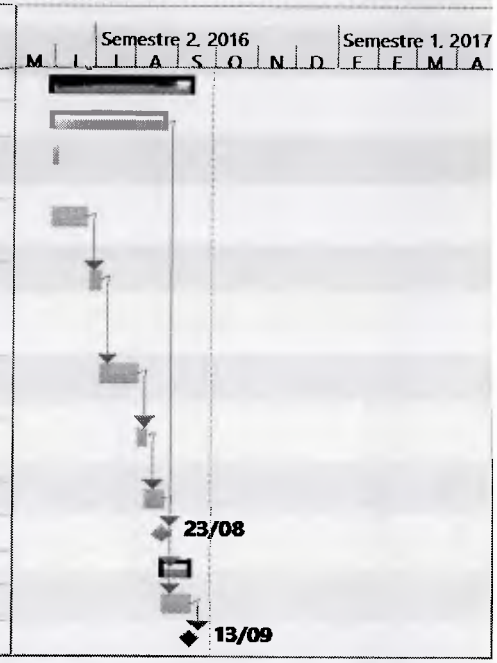
(...continuación)

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
20	1.2.2.5	Fases de la Investigación	2 días	mar 15/03/16	mié 16/03/16	19
21	1.2.2.6	Operacionalización de los Objetivos	2 días	jue 17/03/16	vie 18/03/16	20
22	1.2.2.7	Estructura Desagregada de Trabajo	2 días	lun 21/03/16	mar 22/03/16	21
23	1.2.2.8	Aspectos Éticos	1 día	mié 23/03/16	mié 23/03/16	22
24	1.2.2.9	Cronograma	2 días	jue 24/03/16	vie 25/03/16	23
25	1.2.2.10	Recursos	1 día	lun 28/03/16	lun 28/03/16	24
26	1.2.2.11	Revisión por parte del Prof. De Seminario TEG y Asesor Académico	0 días	lun 28/03/16	lun 28/03/16	25
27	**1.2.3**	**Capítulo IV: Ventana de Mercado**	**3 días**	**mar 29/03/16**	**jue 31/03/16**	**15**
28	1.2.3.1	Servicio	1 día	mar 29/03/16	mar 29/03/16	15
29	1.2.3.2	Paquete	1 día	mar 29/03/16	mar 29/03/16	15
30	1.2.3.3	Precio	1 día	mar 29/03/16	mar 29/03/16	15
31	1.2.3.4	Plaza	1 día	mar 29/03/16	mar 29/03/16	15
32	1.2.3.5	Promoción	1 día	mar 29/03/16	mar 29/03/16	15
33	1.2.3.6	Productores del servicio	1 día	mar 29/03/16	mar 29/03/16	15
34	1.2.3.7	Consumidores actuales o potenciales del bien o servicio	1 día	mié 30/03/16	mié 30/03/16	33
35	1.2.3.8	Agentes reguladores	1 día	jue 31/03/16	jue 31/03/16	34
36	1.2.3.9	Revisión por parte del Prof. De Seminario TEG y Asesor Académico	0 días	jue 31/03/16	jue 31/03/16	35
37	1.2.4	Aprobación del TEG	30 días	lun 18/04/16	vie 27/05/16	

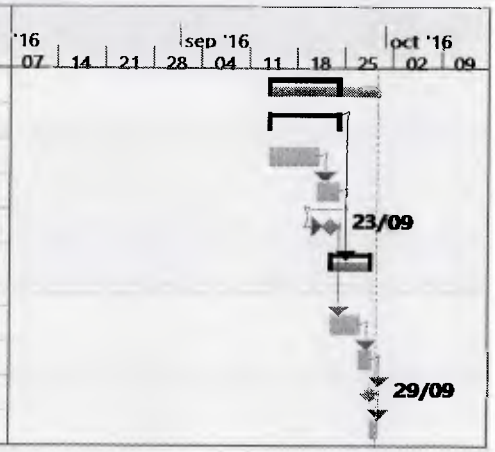


(…continuación)

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
38	**1.3**	**Ejecución y Control**	**77 días**	**lun 30/05/16**	**mar 13/09/1**	**37**
39	**1.3.1**	**Capítulo V: Desarrollo de los Objetivos**	**62 días**	**lun 30/05/16**	**mar 23/08/1**	**37**
40	1.3.1.1	Definir la estructura fundacional estratégica de la organización	3 días	lun 30/05/16	mié 01/06/16	37
41	1.3.1.2	Determinar el mercado potencial del negocio para la organización	20 días	lun 30/05/16	vie 24/06/16	37
42	1.3.1.3	Definir la estrategia de negocio que seguirá la organización para ofrecer sus productos y servicios	7 días	lun 27/06/16	mar 05/07/16	41
43	1.3.1.4	Evaluar la factibilidad técnica, económica y financiera de la	20 días	mié 06/07/16	mar 02/08/16	42
44	1.3.1.5	Evaluar los aspectos legales para la creación de la organización	5 días	mié 03/08/16	mar 09/08/16	43
45	1.3.1.6	Elaborar las fases del plan de negocio	10 días	mié 10/08/16	mar 23/08/1	44
46	1.3.1.7	Revisión por parte del Asesor Académic	0 días	mar 23/08/16	mar 23/08/1	45
47	**1.3.2**	**Capítulo VI: Propuesta**	**15 días**	**mié 24/08/16**	**mar 13/09/1**	**39**
48	1.3.2.1	Elaboración del Plan de Negocio	15 días	mié 24/08/16	mar 13/09/1	46
49	1.3.2.2	Revisión por parte del Asesor Académic	0 días	mar 13/09/16	mar 13/09/1	48



Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
50	**1.4**	**Cierre**	**8 días**	**mié 14/09/16**	**vie 23/09/16**	**38**
51	**1.4.1**	**Capítulo VII: Evaluación**	**8 días**	**mié 14/09/16**	**vie 23/09/16**	**47**
52	1.4.1.1	Evaluar el Proyecto	5 días	mié 14/09/16	mar 20/09/1	49
53	1.4.1.2	Lecciones Aprendidas	3 días	mié 21/09/16	vie 23/09/16	52
54	1.4.1.3	Revisión por parte del Asesor Académic	0 días	vie 23/09/16	vie 23/09/16	53
55	**1.4.2**	**Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones**	**4 días**	**vie 23/09/16**	**mié 28/09/16**	**51**
56	1.4.2.1	Conclusiones	2 días	vie 23/09/16	lun 26/09/16	54
57	1.4.2.2	Recomendaciones	2 días	mar 27/09/16	mié 28/09/1	56
58	1.4.2.3	Revisión por parte del Asesor Académic	0 días	jue 29/09/16	jue 29/09/16	57
59	1.4.3	Entrega del TEG	1 día	jue 29/09/16	jue 29/09/16	58



3.10 Recursos

En la tabla 7, se presentan los recursos necesarios para la ejecución del presente trabajo de investigación:

Tabla 7 Distribución de los Recursos

Descripción	Unidad métrica	Cantidad	Costo unitario Bs. F.	Costo total Bs. F.
Inscripción de Seminario de Trabajo Especial de Grado (TEG)	UC	03	1.442,00[1]	4.326,00
Estudiante Gerencia de Proyectos (Ingeniero P2)	HH	340	323,62[2]	110.030,80
Inscripción de Trabajo Especial de Grado	UC	12	1442,00[1]	17.304,00
Juicio Experto	HH	20	1.500,00	30.000,00
Asesor TEG	HH	40	1.500,00	60.000,00
Servicio telefónico - Internet	Mes	06	499,00[3]	2.994,00
Servicio de impresión	C/U	300	70,00	21.000,00
Servicio de encuadernación	C/U	02	1.500,00	3.000,00
Servicio de empastado	C/U	01	12.000,00	12.000,00
Reservas	SG	01	20.000,00	20.000,00
			TOTAL:	**280.654,80**

[1] Matrícula de Postgrado Año Académico 2015 – 2016. (Universidad Católica Andrés Bello, 2015).
[2] Tabulador de Sueldos y Salarios Mínimos para Profesionales CIV. 2016. (Colegio de Ingenieros de Venezuela, 2016).
[3] Planes y precios (CANTV, 2016)

Tabla 8 Descripción de Unidades Métricas

Unidad Métrica	Descripción
UC	Unidades de Crédito
HH	Horas
C/U	Cada uno
SG	Suma Global

De acuerdo a las estimaciones de costos de los recursos involucrados, se requiere una inversión de 280.654,80 Bs. F. para la culminación del trabajo de investigación.

CAPÍTULO IV: VENTANA DE MERCADO

En el presente capítulo se describieron las principales características del producto o servicio que se desea ofrecer a los consumidores. "Este concepto está estrechamente relacionado con las Cuatro P de mercadotecnia; producto, precio, plaza y promoción" (Romero, 2008, p.9). Considerando la presente investigación como una empresa encargada de ofrecer servicios en el área de informática, a continuación, se describe la ventana de mercado inicial.

4.1 Servicio

El servicio se refiere a todo aquello que está enfocado a solucionar una necesidad y que sea susceptible a ser vendido. Tomando en cuenta este concepto, la presente investigación se enfoca en ofrecer:

"Servicios profesionales en el área de Consultoría y Desarrollo de Software basados en movilidad e Inteligencia de Negocios, incluyendo también proyectos que generen impacto social".

4.2 Paquete

El paquete representa lo que se le entrega al consumidor del servicio ofrecido, el paquete incluido en la propuesta de valor está constituido por:

a. Diagnóstico de servicios TI
b. Análisis de impacto de negocio
c. Servicios de TI críticos
d. Desarrollo y soporte de servicios de TI
e. Propuesta de servicio a través de la identificación y mejora de procesos de TI basado en diversas métricas
f. Integración de diversas fuentes de datos para la toma de decisiones
g. Implementación de herramientas adecuadas a las necesidades del cliente
h. Plan de implementación y pruebas
i. Acuerdos de niveles de servicios

j. Capacitación
k. Servicios Post-Venta.

4.3 Precio

El precio se refiere a la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, el método de fijación de precio para la presente investigación se calcula obteniendo un porcentaje de utilidad en base a las horas hombre necesarias y de los costos directos e indirectos que se incurren para el inicio y finalización de los proyectos.

4.4 Plaza

Se refiere a las medidas que se deben tomar con la finalidad de que el mercado pueda obtener el producto o servicio comercializado, también se conoce como provisión o distribución. En este caso el canal utilizado será a través de contacto directo con el cliente final para conocer sus necesidades.

4.5 Promoción

La promoción del servicio se realizará a través de publicidad en redes sociales, páginas web, revistas digitales, correos electrónicos, tarjetas de presentación, y con apoyo de recomendaciones de la red de contactos de los fundadores. Por otra parte, también se utilizará la estrategia de la venta personal mediante presentaciones dirigidas a futuros compradores a través de demostraciones y prototipos de productos diseñados para atender alguna necesidad particular.

4.6 Productores del servicio

Los principales productores del servicio se caracterizan por un diverso sector de pequeñas y medianas empresas dedicadas a ofrecer servicios profesionales en el área de Consultoría, Desarrollo de aplicaciones móviles y soluciones de integración de datos e Inteligencia de Negocios. A continuación, se

presentan algunos posibles competidores según datos de la Cámara Venezolana de Empresas de Tecnologías de Información (CAVEDATOS):

- SYNERGY GLOBAL BUSINESS, C.A.
- B&MT BUSINESS MANAGEMENT TECHNOLOGY
- BAM SOLUTIONS, C. A.
- CGTS Services, C.A
- COMPUTUS CONSULTING IT, C. A.
- CONSULTORA PROFESIONAL ANHERPA, C.A
- EE IDEAS, C. A.
- ENIAC, C.A.
- FYC SOLUCIONES INTEGRALES, C. A.
- HACER SISTEMAS, C. A.
- JL SISTEMAS MOVILES, C.A.
- PASSWORD TECHNOLOGY, C.A

4.7 Consumidores actuales o potenciales del bien o servicio

Los consumidores potenciales del producto o servicio son todas aquellas organizaciones y personas que requieran de servicios profesionales en el área de Consultoría y Desarrollo de Software para aplicaciones móviles e Inteligencia de Negocios.

En la figura 6, se presenta la distribución de mercado de una de las principales áreas a la cual se dedicará SinacTI, la cual consta de las aplicaciones móviles. Según cifras de NetMarketShare la distribución de dispositivos móviles conectados en el mundo para febrero de 2016 es la siguiente: Android 59,65%, iOS 32,28%, Windows Phone 2,57%, Blackberry 1,45% y el restante 4,05% a otras marcas.

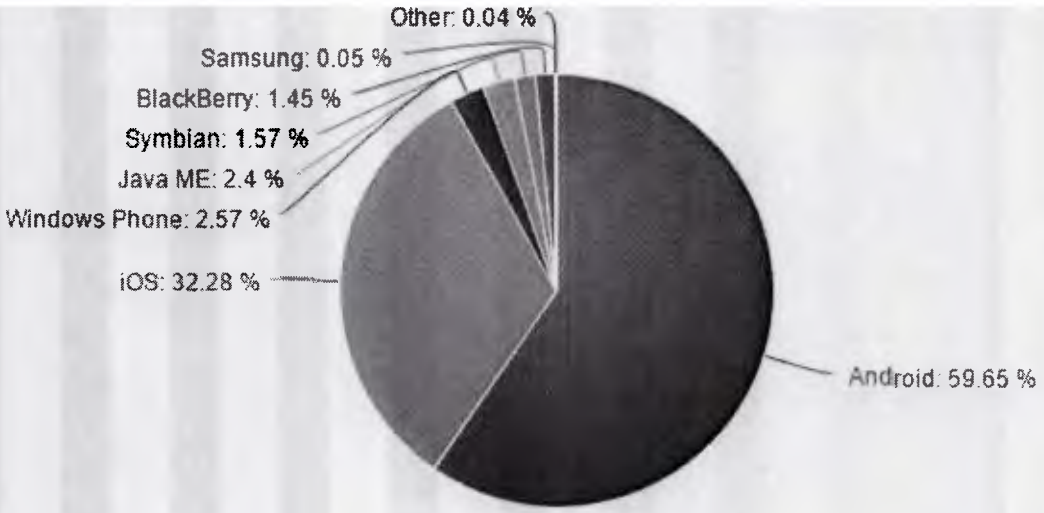


Figura 6 Dispositivos móviles según Sistema Operativo. Fuente: NetMarketShare (2016).

En cuanto a las aplicaciones móviles existentes en el mercado, se puede observar en la figura 7, el porcentaje de distribución de usuarios dispuestos a pagar por aplicaciones de distintas categorías para el año 2012. En este caso se puede evidenciar que el 93% está dispuesto a pagar por la categoría de juegos, seguido de 87% por la categoría de entretenimiento, 84% por aplicaciones de productividad, navegación y búsqueda, 77% por aplicativos relacionados con alimentos y 76% por noticias.

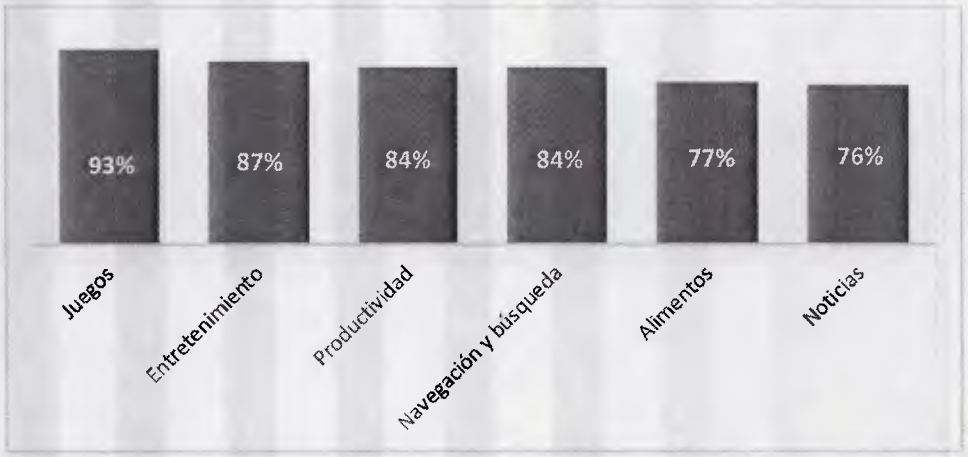


Figura 7 Porcentaje de distribución de usuarios dispuestos a pagar por aplicaciones en diferentes categorías. Fuente: Nielsen (2012).

Por otra parte, se puede observar que para abril de 2015 según comScore el mercado latinoamericano estaba liderado por el sistema operativo Android y presentaba la siguiente distribución para la categoría de noticias:

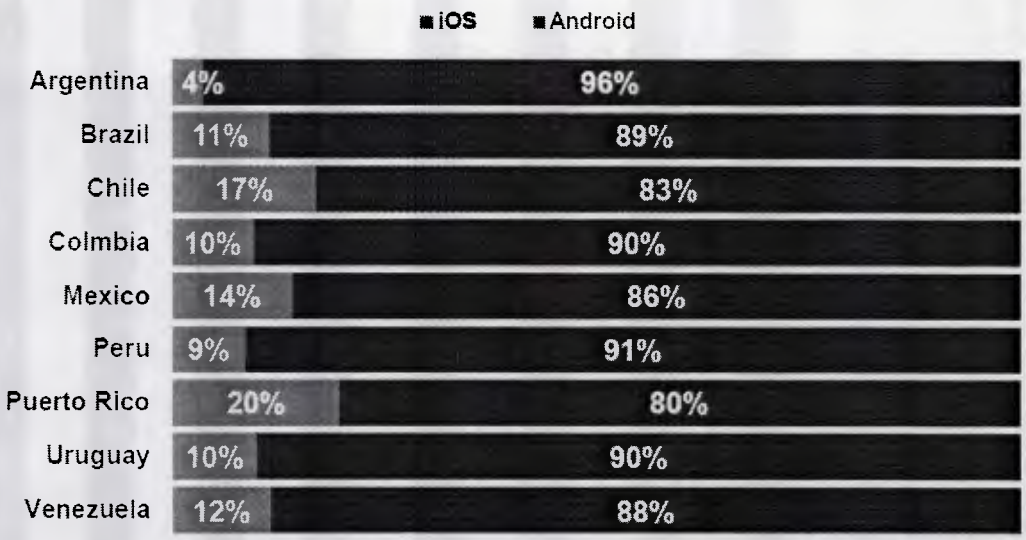


Figura 8 Porcentaje de visitantes por sistema operativo y país en la categoría de noticias. Fuente: comScore (2015).

En la figura 8 se puede evidenciar que, para el caso de Venezuela, el 88% de dispositivos móviles que visitaban la categoría de noticias pertenecía a Android, mientras que el restante 12% pertenecía al sistema operativo de Apple (iOS).

En síntesis, se puede concluir que el área de aplicaciones móviles tiene una gran demanda de sus usuarios para satisfacer en distintos niveles de categorías, las actividades cotidianas que realiza la población mundial desde sus dispositivos móviles.

4.8 Agentes reguladores

Las actividades en cuanto al área de Informática se deben regir de acuerdo a la Ley Especial Contra Delitos Informáticos y de acuerdo a las leyes de Propiedad Intelectual. De la misma forma cabe señalar, que pueden existir otros agentes reguladores según la naturaleza de cada proyecto, por ejemplo, si se trata de proyectos en el sector bancario, todas las actividades deberán ser supervisadas y reguladas por la Superintendencia de Bancos (SUDEBAN).

CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS

En el presente capítulo se desarrollaron los objetivos específicos establecidos para el análisis y elaboración del plan de negocios de la empresa SinacTI Solutions C.A. considerando cada uno de los postulados teóricos para el desarrollo de la investigación y la metodología seleccionada para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos propuestos.

5.1 Objetivo N° 1: Definir la estructura fundacional estratégica de la organización

El proyecto de creación e inversión de una empresa de tecnología, surge de la visión de emprendimiento que han tenido dos Ingenieros en Informática venezolanos para la fundación de una empresa encargada de ofrecer servicios informáticos en el área de servicios profesionales de Consultoría y Desarrollo de Software basados en movilidad e Inteligencia de Negocios, incluyendo en la medida de lo posible proyectos que generen impacto social.

Este proyecto empresarial, se encuentra en la fase inicial, es decir, está en proceso de creación y captación de sus primeros clientes, por lo cual se hace necesario contar con un plan de negocios que concrete y cuantifique dicho proyecto para reducir la incertidumbre y evitar experiencias empresariales nada satisfactorias.

La definición de la estructura fundacional estratégica de SinacTI es de gran relevancia, puesto que en ella se definirán la visión, misión y valores de la organización; esta definición estratégica fundacional aportará la visión acerca de las operaciones de la empresa en términos de productos y mercados, proporcionará una definición del área de actividad del negocio, establecerá como se verá la organización en unos tres a cinco años y definirá los valores que formarán parte de la cultura organizacional y los limites conductuales de los individuos que formarán parte de ella. Esta definición dio respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Qué vamos hacer?, ¿Cuáles son nuestras habilidades?,

¿Qué nos diferencia?, ¿Cuál es el objetivo de mercado que se desea atender?, ¿Cómo lo lograremos? En función de ello, se puede definir la matriz fundacional estratégica para la empresa de tecnología SinacTI en la tabla 9:

Tabla 9 Estructura fundacional estratégica de la organización

Visión	Ser una empresa reconocida como la mejor opción de servicio en el área de, tecnología, asesoría y Desarrollo de Software, ofreciendo soluciones distinguibles de nuestros competidores y que generen impacto social.
Misión	Ofrecer servicios informáticos de Consultoría y Desarrollo de Software basados en movilidad e Inteligencia de Negocios, innovadoras, flexibles y escalables, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad con la mejor relación precio/valor que superen las expectativas y generen valor agregado para nuestros clientes.
Valores	• Cumplimos con lo prometido, agregamos valor y superamos las expectativas. • Las mejores soluciones surgen trabajando en equipo, establecemos relaciones sólidas con nuestros compañeros y clientes basadas en la honestidad y el respeto. • Inspiramos y motivamos a los que nos rodean demostrando integridad personal, visión global y coraje. • Innovamos y proponemos mejoras expresando libremente nuestras ideas. • Nos esforzamos por ofrecer el mejor servicio y atención al cliente. • Generamos confianza actuando con transparencia y siendo sinceros con nosotros mismos y con los demás. • Buscamos y fomentamos la responsabilidad social y de ambiente.

5.2 Objetivo N° 2 Determinar el mercado potencial del negocio para la organización.

Con la finalidad de determinar el mercado potencial de la organización, se procedió a realizar un estudio para verificar la posibilidad real de penetración del producto evaluando los riesgos y las posibilidades de éxito del mismo en el mercado. Los aspectos principales abarcados en dicho estudio de mercado fueron los siguientes: descripción del producto, características y usos, demanda del producto, oferta del producto, mercado potencial, formación del precio y canales de comercialización.

Descripción del producto, características y usos: SinacTI ofrecerá servicios informáticos de Consultoría y Desarrollo de Software basados en movilidad e Inteligencia de Negocios, innovadoras, flexibles y escalables. Las soluciones de Desarrollo de Software basadas en movilidad, estarán orientadas a atender desarrollos de páginas web y desarrollos de aplicaciones móviles para los sistemas operativos Android y iOS; en el caso de las soluciones de inteligencia de negocio, se enfocará hacia la implementación de herramientas existentes en el mercado cuyas características permitan gestionar e integrar las diversas fuentes de datos que manejan las organizaciones con la finalidad de ofrecer soporte oportuno, íntegro y real del estatus del negocio, permitiendo de esta forma a los directivos y a la alta gerencia de la organización, tomar las acciones adecuadas para garantizar la sostenibilidad y el mejoramiento continuo.

Demanda del producto: El análisis de la demanda del producto estuvo enfocado en realizar un estudio que permitiera determinar la demanda de la población de consumidores en los servicios ofrecidos por SinacTI, en concreto de Consultoría y Desarrollo de Software de Movilidad y proyectos de Inteligencia de Negocios. Con la finalidad de garantizar la autenticidad de la demanda del producto a nivel global, se procedió a recurrir a información de diversas y prestigiosas casas que manejan estadísticas en el área de Tecnologías de Información, así como el apoyo de

diversos Trabajos Especiales de Grado especializados en el área concreto de estudio.

Estudio de mercado para herramientas de Business Analitycs (BA) y Business Intelligence (BI)

Se procedió a realizar el estudio de mercado reflejando las tendencias acerca de las herramientas de Business Analitycs (BA) y Business Intelligence (BI). Es importante entender que BA y BI, aunque en varias fuentes de información se utilizan indistintamente presentan algunas diferencias importantes que se muestran en la tabla 10:

Tabla 10 Diferencias entre Business Intelligence y Business Analytics.

	Business Intelligence (BI)	**Business Analytics (BA)**
Interrogantes	¿Qué pasó? ¿Cuándo? ¿Quién? ¿Cuántos?	¿Por qué sucedió? ¿Sucederá de nuevo? ¿Qué deberíamos hacer? ¿Cómo nos adaptamos al cambio?
Alcance	Informes (KPI, métricas) Seguimiento automatizado Dashboards Scorecards Análisis OLAP (On-Line Analytical Processing)	Análisis estadístico / cuantitativo Minería de datos Modelado predictivo Pruebas múltiples

En la tabla 11, se presentan algunas estadísticas que reflejan los ingresos en millones dólares para los años 2013, 2014 y 2015 para la cuota de mercado mundial de Software para el análisis de negocios conocido como Business Analitycs:

Tabla 11 Ingresos en millones de dólares para productos de Business Analitycs

Casa	2013 Ingresos ($ M)	2014 Ingresos ($ M)	2015 Ingresos ($ M)
Oracle	6.762,2	6.973,5	6.781,0
SAP	5.463,7	5.794,7	5.438,0
IBM	4.668,1	4.596,8	4.266,1
Microsoft	3.133,0	3.410,2	3.765,4
SAS	2.663,8	2.752,9	2.862,2
Teradata	1.074,5	1.111,2	1.024,8
Salesforce.com	501,9	613,8	759,1
Adobe	525,8	568,5	647,9
Tableau Software	225,2	399,3	630,6
Informatica	525,2	587,8	618,4
Otros	12.386,9	13.586,0	14.607,7
TOTAL	**37.930,3**	**40.394,7**	**41.401,2**

Fuente: Vesset, Schubmehl, Olofson, Gopal, & Bond (2016).

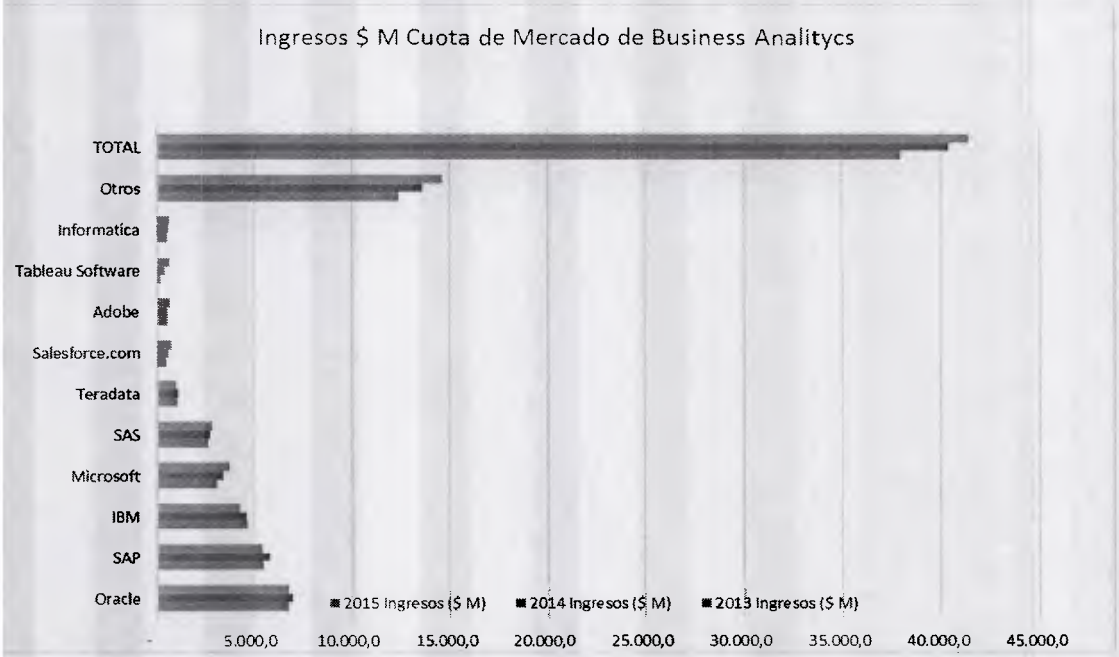


Figura 9 Ingresos en millones de dólares para la cuota de mercado de Business Analitycs. Fuente: Vesset, Schubmehl, Olofson, Gopal, & Bond (2016).

En la tabla 11 y figura 9 se puede evidenciar que la cuota de mercado mundial para Software de Análisis de Negocios o Business Analitycs crece a nivel de ingresos en cada uno de los años. Al visualizar el total de ingresos obtenidos por estas herramientas se puede reflejar que en 2013 se recaudaron 37.930,3 millones de dólares, en 2014, 40.394,7 millones de dólares y al cierre de 2015 una suma total de 41.401,2 millones de dólares. Los ingresos totales de los productos de este tipo de Software se categorizan por las casas desarrolladoras de los mismos.

Si se visualiza el porcentaje de crecimiento del mercado durante el período que abarca 2013-2014 y 2014-2015, se puede observar lo siguiente en la tabla 12:

Tabla 12 Porcentaje de crecimiento de mercado para herramientas de Business Analitycs

Casa	Porcentaje de crecimiento 2013 - 2014	Porcentaje de crecimiento 2014 - 2015
Oracle	3,10	-2,80
SAP	6,10	-6,20
IBM	-1,50	-7,20
Microsoft	8,90	10,40
SAS	3,30	4,00
Teradata	3,40	-7,80
Salesforce.com	22,30	23,70
Adobe	8,10	14,00
Tableau Software	77,30	57,90
Informatica	11,90	5,20
Otros	9,70	7,50
TOTAL	**6,5%**	**2,5%**

Fuente: Vesset, Schubmehl, Olofson, Gopal, & Bond (2016).

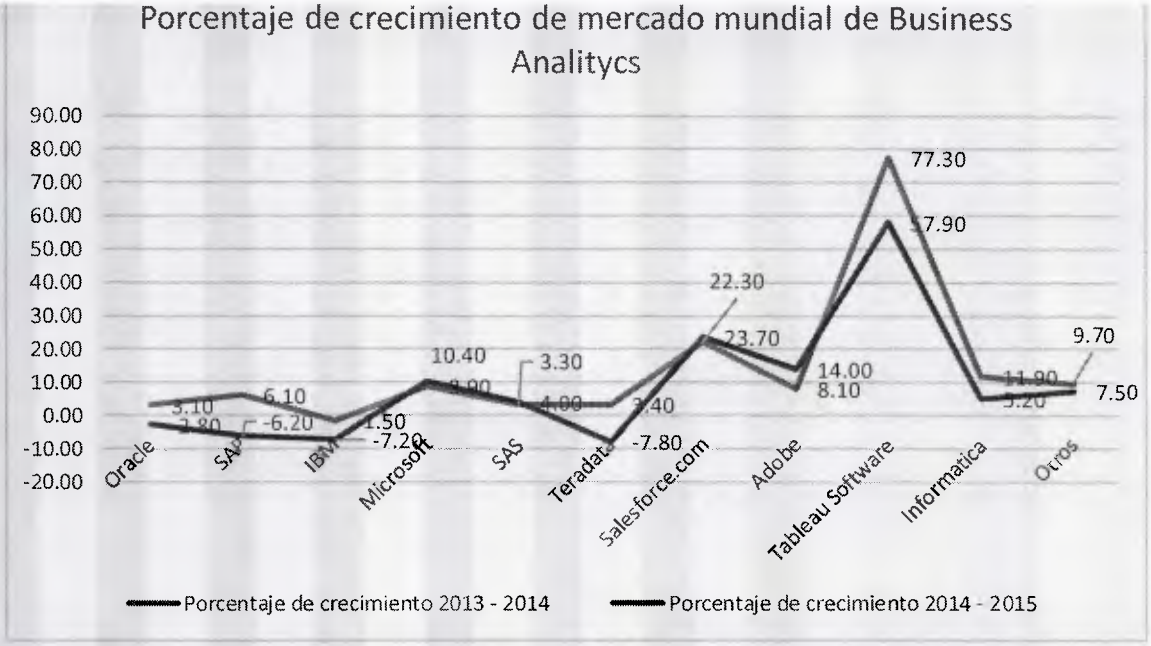


Figura 10 Porcentaje de crecimiento de mercado mundial de herramientas de Business Analitycs. Fuente: Vesset, Schubmehl, Olofson, Gopal, & Bond (2016).

En general, en la tabla 12 y figura 10 se puede observar que existe una tendencia creciente de mercado para los periodos 2013-2014 y 2014-2015, lo cual se puede interpretar como un potencial de crecimiento estable en cuanto a la cuota de mercado de consumidores de estas herramientas. Al interpretar el detalle de los productos por casa, se puede observar que por ejemplo Oracle, una de las mayores casas de Software especializadas en el área, tenía un porcentaje de crecimiento de 3,10 en 2014 con respecto a 2013 mientras que en 2015 con respecto a 2014 disminuyo su porcentaje de crecimiento a -2,80%.

Por otro lado, al observar la cuota de porcentaje de consumidores globales por casa para el cierre de 2015 se tiene lo descrito en la tabla 13:

Tabla 13 Cuota de porcentaje mundial de herramientas de Business Analitycs por casas desarrolladoras.

Casa	2015
	Cuota de porcentaje
Oracle	16,4
SAP	13,1
IBM	10,3
Microsoft	9,1
SAS	6,9
Teradata	2,5
Salesforce.com	1,8
Adobe	1,6
Tableau Software	1,5
Informatica	1,5
Otros	35,1
TOTAL	100

Fuente: Vesset, Schubmehl, Olofson, Gopal, & Bond (2016).

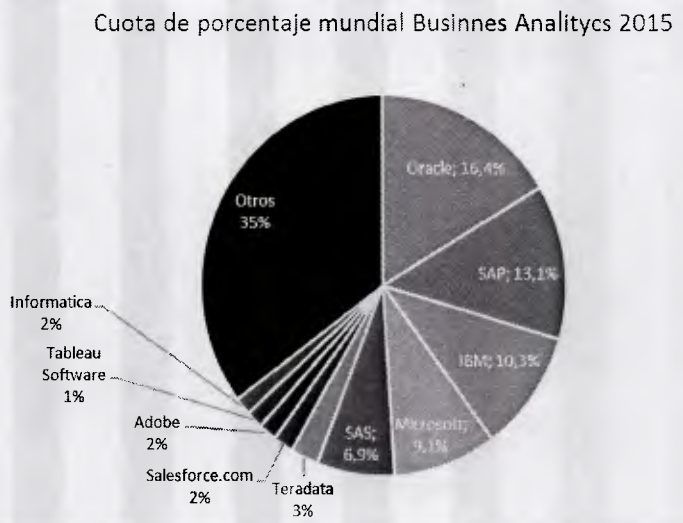


Figura 11 Cuota de porcentaje mundial de herramientas de Business Analitycs por casas desarrolladoras. Fuente: Vesset, Schubmehl, Olofson, Gopal, & Bond (2016).

En la figura 11 y tabla 13 se observa como es la distribución de la cuota de porcentaje de mercado de las diversas casas que ofrecen los productos de análisis de negocio o Business Analitycs, se puede evidenciar que una de las casas que tiene mayor distribución en cuanto a la cuota de porcentaje de mercado es Oracle.

En cuanto a las estadísticas que reflejan los ingresos en millones dólares para los años 2013, 2014 y 2015 acerca de la cuota de mercado mundial de Software para Inteligencia de Negocio conocido como Business Intelligence, se puede visualizar lo descrito en la tabla 14:

Tabla 14 Ingresos en millones de dólares para productos de Business Intelligence.

Casa	2013	2014	2015
	Ingresos ($ M)	Ingresos ($ M)	Ingresos ($ M)
SAP	2.163,1	2.305,0	2.013,5
Microsoft	1.255,3	1.356,5	1.488,2
SAS	1.240,4	1.298,1	1.376,2
IBM	1.606,3	1.529,7	1.374,1
Oracle	1.045,5	1.059,2	1.038,4
Tableau Software	225,2	399,3	630,6
Qlik	431,3	503,0	556,5
MicroStrategy	437,6	444,0	428,7
MathWorks	263,3	280,8	300,5
Information Builders	188,1	190,0	191,0
Palantir	55,3	130,8	163,8
TIBCO	201,5	152,6	141,3
Panorama Software	101,2	107,6	115,5
Otros	3.482,5	3.804,3	4.143,6
TOTAL	**12.696,6**	**13.560,9**	**13.961,9**

Fuente: Vesset, Schubmehl, Olofson, Gopal, & Bond (2016).

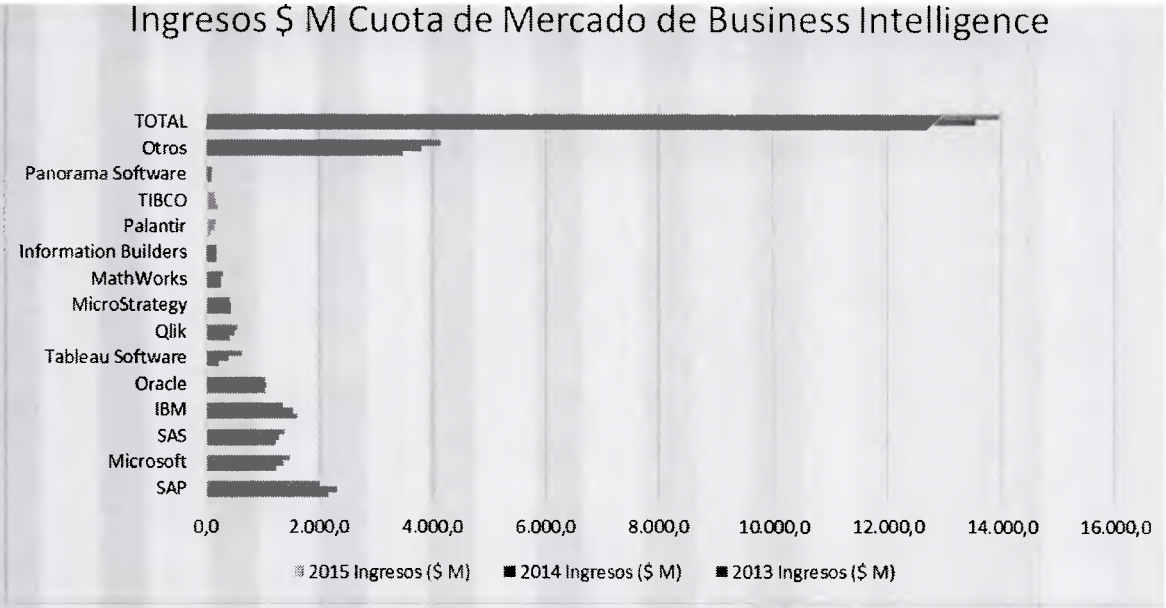


Figura 12 Ingresos en millones de dólares para productos de Business Intelligence. Fuente: Vesset, Schubmehl, Olofson, Gopal, & Bond (2016).

En la tabla 14 y figura 12 se puede evidenciar que la cuota de mercado mundial para Software de Inteligencia de Negocio o Business Intelligence crece a nivel de ingresos en cada uno de los años. Al visualizar el total de ingresos obtenidos por estas herramientas se puede reflejar que en 2013 se recaudaron 12.696,6 millones de dólares, en 2014, 13.560,9 millones de dólares y al cierre de 2015 una suma total de 13.961,9 millones de dólares. Los ingresos totales de los productos de este tipo de Software se categorizan por las casas desarrolladoras de los mismos.

Al visualizar el porcentaje de crecimiento del mercado durante el periodo que abarca 2013-2014 y 2014-2015, se puede observar lo descrito en la tabla 15:

Tabla 15 Porcentaje de crecimiento de mercado para herramientas de Business Intelligence.

Casa	Porcentaje de crecimiento 2013 - 2014	Porcentaje de crecimiento 2014 - 2015
SAP	6,6	-12,6
Microsoft	8,1	9,7
SAS	4,6	6,0
IBM	-4,8	-10,2
Oracle	1,3	-2,0
Tableau Software	77,3	57,9
Qlik	16,6	10,6
MicroStrategy	1,5	-3,4
MathWorks	6,7	7,0
Information Builders	1,0	0,5
Palantir	136,8	25,2
TIBCO	-24,3	-7,4
Panorama Software	6,4	7,3
Otros	9,2	8,9
TOTAL	6,8%	3,0%

Fuente: Vesset, Schubmehl, Olofson, Gopal, & Bond (2016).

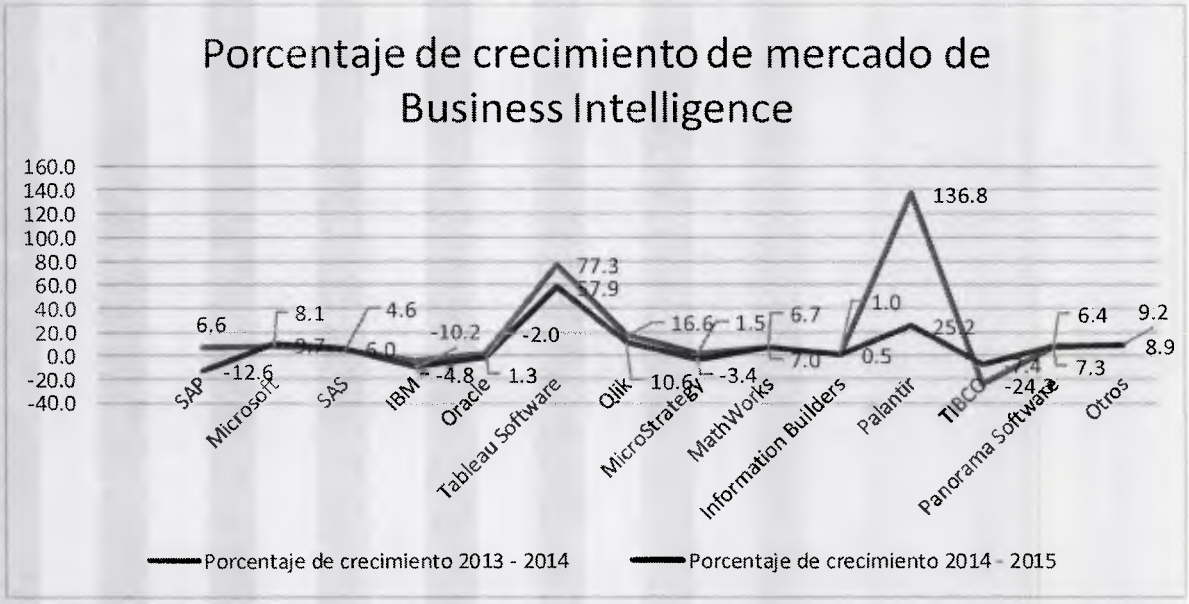


Figura 13 Porcentaje de crecimiento de mercado mundial de herramientas de Business Intelligence. Fuente: Vesset, Schubmehl, Olofson, Gopal, & Bond (2016).

En general, en la tabla 15 y figura 13 se puede observar que existe una tendencia lineal de mercado para los periodos 2013-2014 y 2014-2015, lo cual se puede interpretar como una estabilización de la cuota de mercado de consumidores de estas herramientas. Al interpretar el detalle de los productos por casa, se puede evidenciar que existe un alza o baja dependiendo de la casa desarrolladora de los productos; Por ejemplo, Tableau Software tenía un porcentaje de crecimiento de 77,3 en 2014 con respecto a 2013 mientras que en 2015 con respecto a 2014 disminuyo su porcentaje de crecimiento a 57,9%.

Por otro lado, al observar la cuota de porcentaje de consumidores globales por casa para el cierre de 2015 se tiene lo descrito en la tabla 16:

Tabla 16 Cuota de porcentaje mundial de herramientas de Business Intelligence por casas desarrolladoras.

Casa	2015
	Cuota de porcentaje
SAP	14,4
Microsoft	10,7
SAS	9,9
IBM	9,8
Oracle	7,4
Tableau Software	4,5
Qlik	4
MicroStrategy	3,1
MathWorks	2,2
Information Builders	1,4
Palantir	1,2
TIBCO	1,0
Panorama Software	0,8
Otros	29,7
TOTAL	100

Fuente: Vesset, Schubmehl, Olofson, Gopal, & Bond (2016).

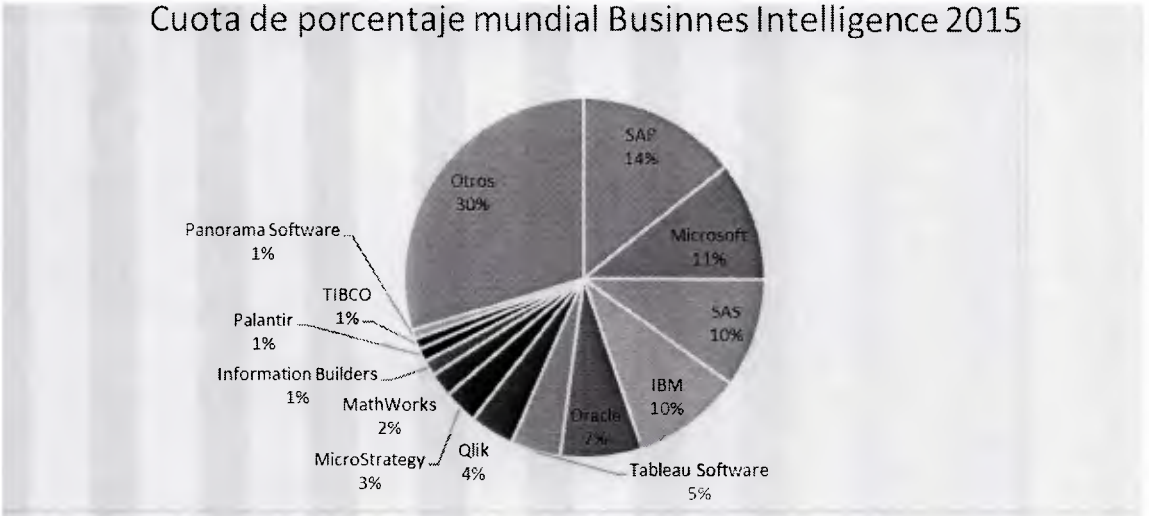


Figura 14 Cuota de porcentaje mundial de herramientas de Business Intelligence por casas desarrolladoras. Fuente: Vesset, Schubmehl, Olofson, Gopal, & Bond (2016).

En la tabla 16 y figura 14 se observa cómo es la distribución de la cuota de porcentaje de mercado de las diversas casas que ofrecen los productos de Inteligencia de Negocios o Business Intelligence, se puede evidenciar que una de las casas que tiene mayor distribución en cuanto a la cuota de porcentaje de mercado es SAP.

Al situar esta realidad específicamente en el ámbito nacional de Venezuela, se puede observar un estudio realizado en 2011 a 30 empresas venezolanas de diferentes rubros que tuvieran o no implementado herramientas de Inteligencia de Negocios. En la tabla 17, se presentan las empresas que apoyaron en este estudio agrupadas según el rubro al cual pertenecen:

Tabla 17 Empresas encuestadas según rubro al que pertenecen

Rubro	Empresa
Alimentos	Polar
	Plumrose
	Cacao real
Bancos / Servicios Financieros	Banesco
	Seguros Piramide
Comercio	Distribuidora Prosequin
Educación	Unimet
	Ucab
Energía	Equiset
Gestión de Proyectos	Vepica
	Inelectra
Medios de comunicación	El nacional
Minería y Productos industriales y relacionados	Ferrum elevación y transporte
	Venalca
Servicios	SAP andina
	Adverweb
	Tecnologia Smartmatic de Vzla.
	Seguros la Previsora
	Inelectra
	NCG
	Nubise
	Latcapital
Telecomunicaciones	Cantv
	Digitel
	Movistar

Fuente: Salazar de Armas & González (2011).

En las siguientes graficas se podrá observar el resultado de las encuestas aplicadas a los rubros y organizaciones definidas previamente:

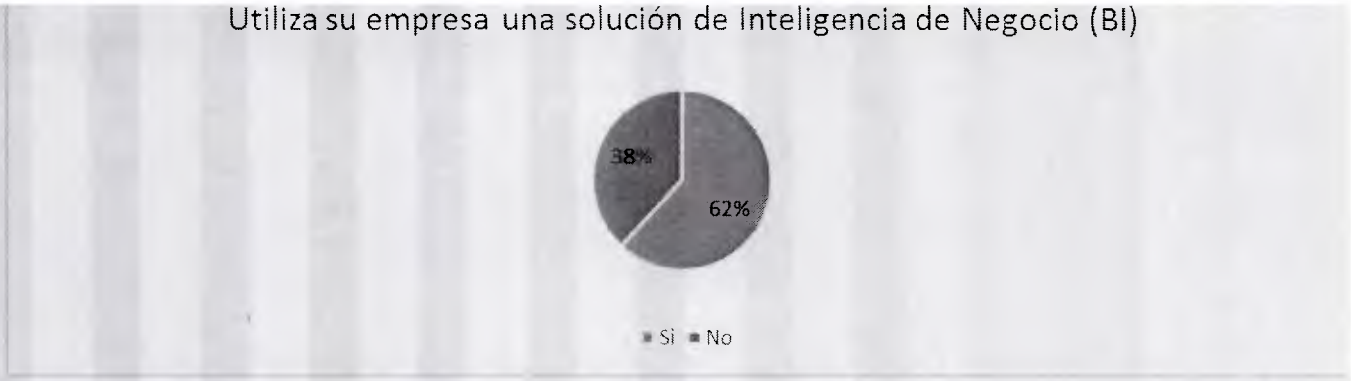


Figura 15 ¿Utiliza su empresa una solución de Inteligencia de Negocios (BI)? Fuente: Salazar de Armas & González (2011).

La figura 15 permite tener una visión general en cuanto al desarrollo de soluciones BI en las empresas nacionales. En este caso se refleja que el 38% de las empresas encuestadas no utilizan ninguna solución de BI mientras que el restante 62% si utiliza alguna herramienta de BI. Es importante recordar que el proceso de adopción de soluciones BI es gradual, este proceso comienza por el uso de aplicaciones básicas, independientes y generalmente administradas directamente por los interesados hasta que finalmente se formalizan en proyectos que permiten apoyar el proceso de toma de decisiones en las organizaciones.

Para aquellos que respondieron SI a la pregunta de ¿Utiliza su empresa una solución de Inteligencia de Negocios (BI)? Se solicitó que identificaran las áreas de utilización de dichas soluciones:

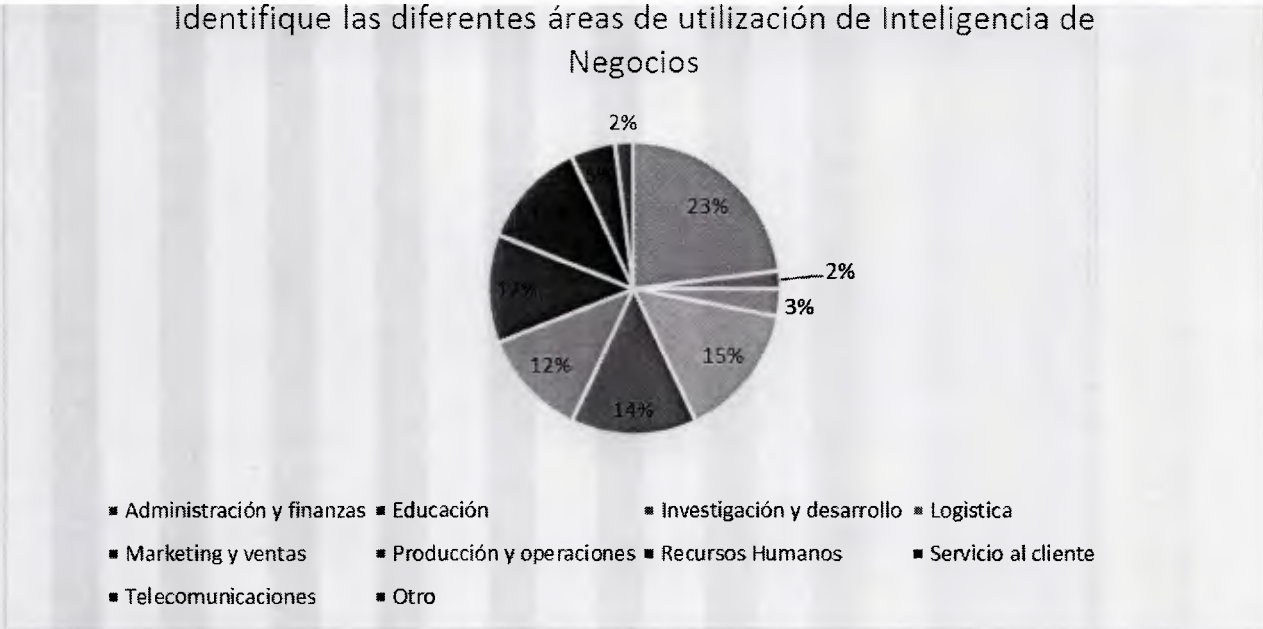


Figura 16 Identifique las diferentes áreas de utilización de Inteligencia de Negocios. Fuente: Salazar de Armas & González (2011).

Como se puede observar en la figura 16 las áreas de administración y finanzas, marketing y ventas y logística son las que tienen el mayor porcentaje de uso de las herramientas de BI, lo cual era de esperarse dado que las herramientas de BI causan un impacto visible e inmediato sobre dichas áreas.

Con la finalidad de conocer el alcance y uso que se le está dando a las soluciones de BI en las empresas, el estudio realizado por Salazar de Armas & González (2011) formuló la siguiente pregunta que se puede visualizar en la figura 17:

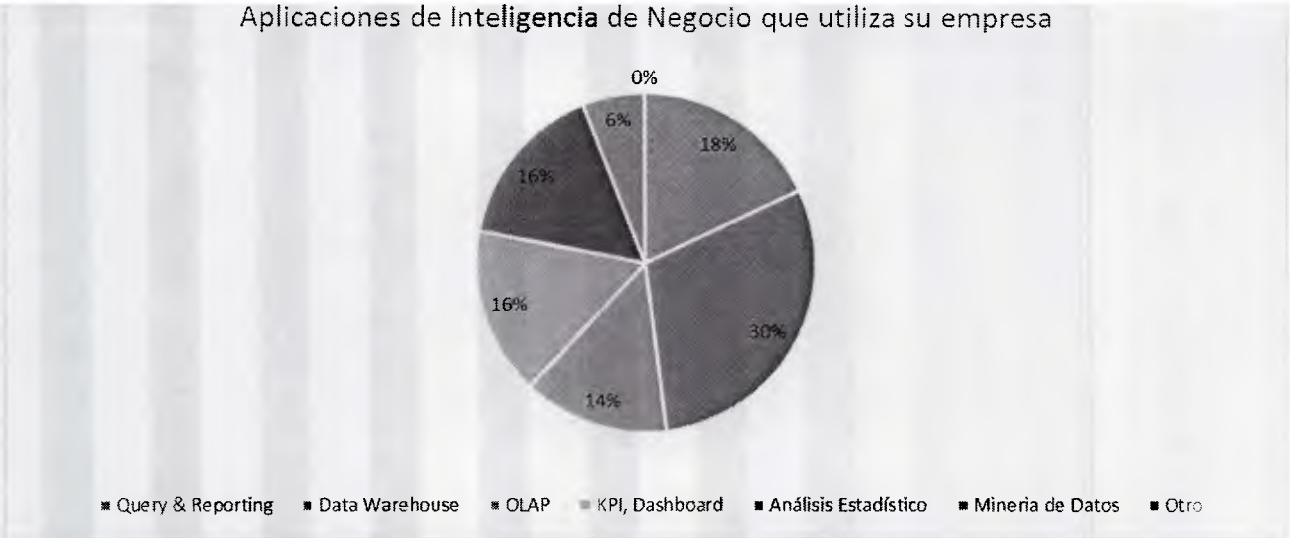


Figura 17 Aplicaciones de Inteligencia de Negocios que utiliza su empresa. Fuente: Salazar de Armas & González (2011).

Dentro de la amplia gama de aplicaciones para Inteligencia de Negocios se puede observar que la mayor parte de las utilizadas son: Data Warehouse (30%) seguido de Query & Reporting (18%). A través del uso de Data Warehouse las organizaciones pueden contar con un almacén de datos para visualizar tendencias y patrones de una o más áreas, lo cual se traduce en un apoyo relevante para la toma de decisiones. Por otro lado, el porcentaje de utilización de Query & Reporting se puede interpretar como la necesidad que tienen las organizaciones para visualizar el estatus real de su negocio a través de reportes predefinidos y parametrizables o a través del apoyo de herramientas OLAP (On-line Analytical Processing).

Para aquellos que respondieron NO a la pregunta de ¿Utiliza su empresa una solución de Inteligencia de Negocios (BI)? Se solicitó que identificaran las razones para no adoptar su uso.

Figura 18 Razones para no usar Business Intelligence en su empresa. Fuente: Salazar de Armas & González (2011).

En la figura 18 se puede observar que las principales causas o razones que tienen las empresas para no utilizar soluciones de BI es debido a: Desconocimiento (34%) y disponibilidad de recursos económicos (25%). Este panorama representa una oportunidad para toda empresa que desee prestar servicios en el área de BI, dado que le permite elaborar propuestas de valor a sus clientes demostrando que los beneficios de la adopción de este tipo de soluciones y costos de inversión pueden llegar a ser viables.

Con la finalidad de identificar de forma más detallada las necesidades que las organizaciones quieren abarcar con este tipo de soluciones, se procedió a realizar la siguiente pregunta en la figura 19:

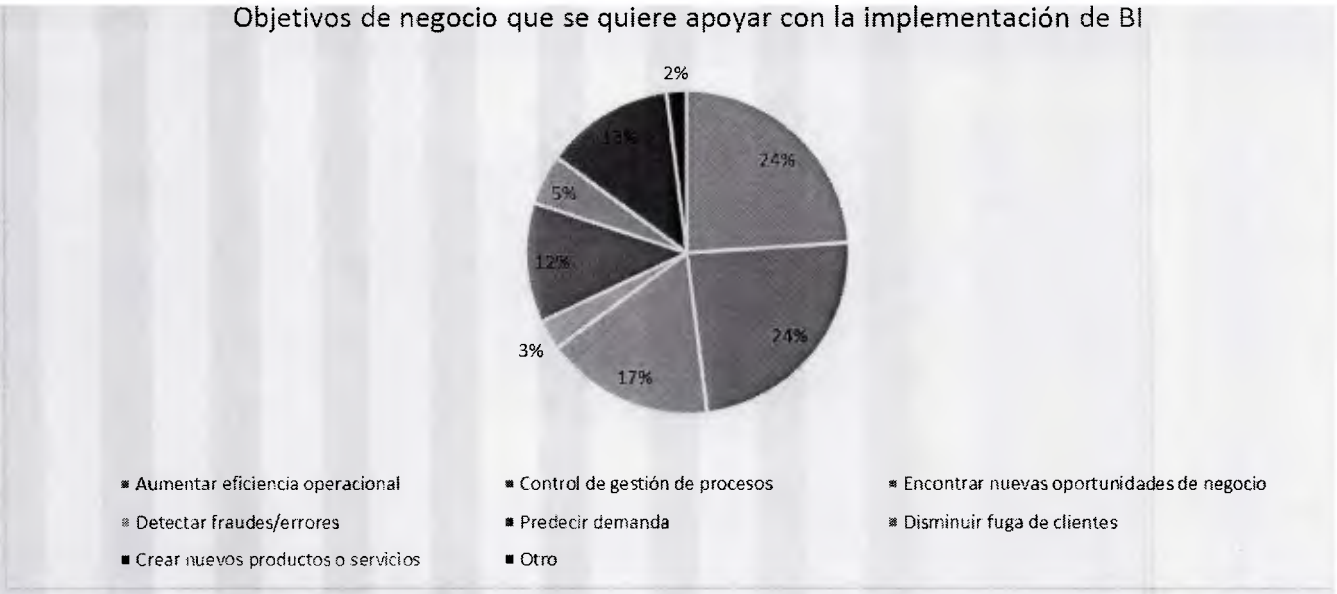


Figura 19 Objetivos de negocio que se quiere apoyar con la implementación de BI. Fuente: Salazar de Armas & González (2011).

Al ser una pregunta de opción múltiple, el 100% de los encuestados seleccionaron las opciones: aumentar eficiencia operacional y control de gestión de procesos, los cuales de forma separada representan aproximadamente el 50% de los objetivos seleccionados.

El presente estudio de mercado acerca de las herramientas de Business Analitycs y Business Intelligence a nivel global y nacional permite concluir que existe una tendencia positiva en cuanto a ingresos y crecimiento del mercado global. En el caso específico de Venezuela (sector piloto en donde SinacTI ofrecerá sus servicios) existen otros factores que impactan de manera directa sobre estos indicadores tales como el económico y político, por lo cual se debe definir una estrategia de posicionamiento adecuada y oportuna para atender este objetivo de mercado.

Estudio de mercado para Aplicaciones Móviles:

Para el análisis de mercado de Aplicaciones Móviles, se realizó un estudio global que permitiera identificar de manera clara y actualizada la tendencia del mercado en cuanto a la cantidad de apps de las diferentes tiendas existentes, el número de aplicaciones descargadas por los consumidores acompañadas de una proyección de consumo para el futuro y una visión y proyección de ingresos mundiales en cuanto a aplicaciones móviles se refiere.

Figura 20 Número de aplicaciones disponibles en las tiendas líderes en el mercado (junio 2016). Fuente: Statista (2016).

En la figura 20 se puede observar que el mayor número de aplicaciones móviles disponibles se concentra en la tienda de Google, Google Play, esta cantidad tiene relación con la tasa de mercado mundial de Android presentado en el Capítulo IV del presente trabajo (59,65%). Encabezando el segundo lugar en cuanto el número de Apps disponibles, le sigue la tienda de Apple, App Store con un total de 2.000.000 de aplicaciones para el cierre de junio de 2016.

Al estudiar el comportamiento y las proyecciones de las descargas de aplicaciones móviles se puede observar lo siguiente:

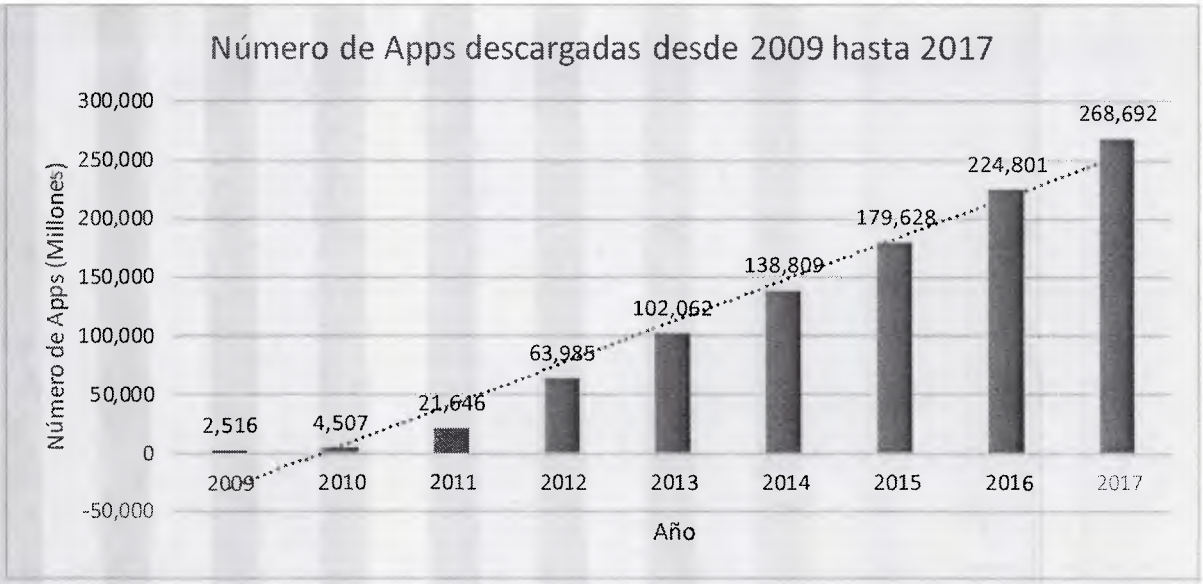


Figura 21 Número de Apps descargadas desde 2009 hasta 2017. Fuente: Statista (2016).

En la figura 21 se puede evidenciar claramente la tendencia al alza de descargas de aplicaciones móviles a nivel mundial. Las proyecciones indican que para el cierre de 2016 existirán al menos 224.801 millones de descargas, mientras que para el año 2017 se estima que existan al menos 268.692 millones de apps descargadas. Este indicador se puede interpretar como un claro crecimiento en el consumo y desarrollo de nuevas aplicaciones móviles lo cual se traduce en un mercado prometedor que aún tiene mucho potencial por desarrollar.

El crecimiento en el consumo de aplicaciones móviles se traduce en nuevos ingresos, al analizar la tendencia de crecimiento de los ingresos mundiales generados por aplicaciones móviles en los últimos años, así como las proyecciones en el futuro se puede visualizar lo siguiente:

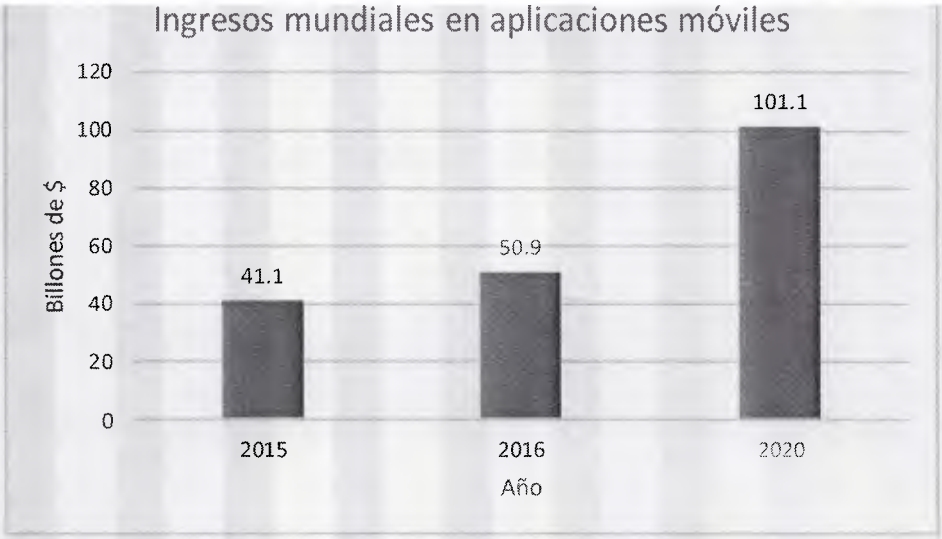


Figura 22 Ingresos mundiales en aplicaciones móviles. Fuente: Statista (2016).

Al visualizar la figura 22 existe una clara tendencia al aumento de los ingresos, en el año 2015 se recaudaron 41,1 billones de dólares por concepto de ingresos en aplicaciones móviles, las proyecciones para el cierre del año 2016 se estiman en 50,9 billones de dólares mientras que para el año 2020 en 101,1 billones de dólares.

Este estudio permite concluir que existe una tendencia positiva en cuanto a ingresos y crecimiento del mercado global de Aplicaciones Móviles; es un mercado que aún tiene mucho potencial por desarrollar y el cual debe madurar en los años venideros, es por ello que SinacTI también lo considera como uno de sus mercados objetivos en la prestación de sus servicios.

Análisis de los precios:

El método de fijación de precio se calculará en base a las horas hombre según nivel de experticia para el desarrollo de los diferentes proyectos que atenderá SinacTI; esta relación de precio estará acorde con los precios de los competidores e incluirá los costos directos e indirectos incurridos desde el inicio hasta la finalización de los proyectos.

Análisis de la comercialización:

La transferencia de los servicios ofrecidos por SinacTI seguirán la estrategia de:

Productores-consumidores: Este canal es la vía más corta, simple y rápida. Se utiliza cuando el consumidor acude directamente a la fábrica a comprar los productos (Baca, p.49).

De igual forma se utilizarán diversas técnicas y herramientas para publicitar los servicios en redes sociales, páginas web, revistas digitales, correos electrónicos, tarjetas de presentación, y con apoyo de recomendaciones de la red de contactos de los fundadores. Se hará uso de la venta personal mediante presentaciones dirigidas a futuros compradores a través de demostraciones y prototipos de productos diseñados para atender alguna necesidad particular.

5.3 Objetivo N° 3: Definir la estrategia de negocio que seguirá la organización para ofrecer sus productos y servicios.

Estructura organizativa:

La organización está encabezada por los Directores y fundadores de la misma, estos tienen un rol de supervisión sobre la Gerencia de Mercadeo, Gerencia de Proyectos, Gerencia de Gestión Humana y Gerencia de Finanzas quienes están en el segundo nivel de mando en el organigrama. En cuanto a los Asesores Legales estos prestarán servicios a la organización sin formar parte de la nómina, para estos casos se manejará la contratación bajo la modalidad de servicios profesionales. En la figura 23 se presenta el organigrama de SinacTI.

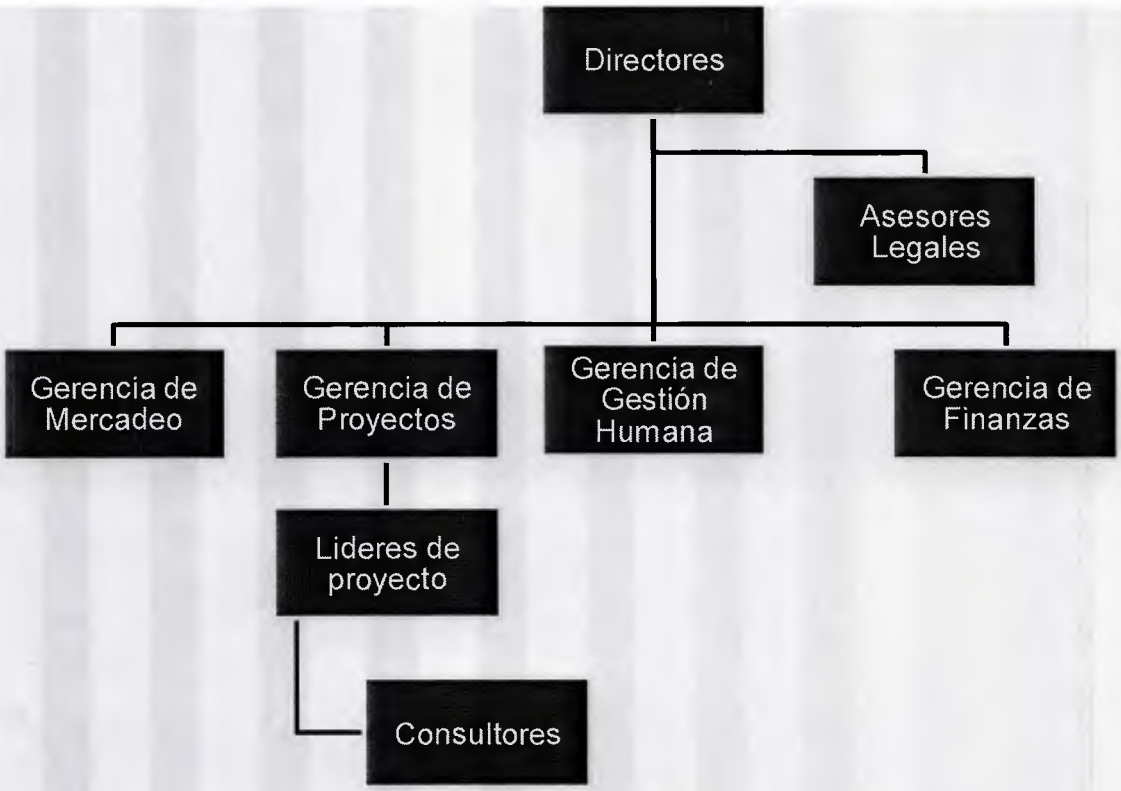


Figura 23 Organigrama de SinacTI

Responsabilidades de cargos:

Tabla 18 Roles y responsabilidades SinacTI

Rol / Función	Autoridad	Responsabilidades
Directores	N/A	Es un rol con una gran responsabilidad, fuerte liderazgo, habilidades para negociar y dirigir el proyecto con gran detalle siendo responsable del éxito del proyecto encaminando en términos de cronograma y presupuesto, es responsable de la comunicación con todos los interesados y demás áreas de la organización, en particular con el patrocinador del proyecto, el equipo del proyecto y otros interesados estratégicos.

Rol / Función	Autoridad	Responsabilidades
Asesores Legales	Directores	Apoyar a la empresa y asesorarla en todos los aspectos legales, servir de asesor para la contratación de los diferentes proyectos.
Gerencia de Mercadeo	Directores	• Definir el mercado donde será posicionado el servicio • Identificar oportunidades y definir estrategias de comercialización • Generar planes de comunicación con clientes externos e internos.
Gerencia de Proyectos	Directores	• Realizar la planificación de los proyectos • Establecer los equipos de trabajo • Definir plan de gestión de comunicaciones, calidad, riesgo, procura con los interesados de los proyectos. • Realizar seguimiento y control sobre las actividades de los proyectos. • Delegar actividades a los líderes de proyectos. • Coordinar las actividades asignadas a los líderes de proyectos.
Gerencia de Gestión Humana	Directores	• Entrevistar y contratar al personal requerido por la empresa • Encargarse de procesar y aprobar informes y anticipos de gastos de los proyectos. • Gestionar los beneficios de ley que le corresponden a los trabajadores mediante al apoyo del Asesor Legal • Establecer estrategias de motivación al personal contratado.
Gerencia de finanzas	Directores	• Gestión del presupuesto de la organización • Registro contable de ingresos y egresos, estado de resultados, balances, etc.
Líderes de Proyectos	Gerencia de Proyectos	• Facilitar las reuniones • Eliminar los impedimentos • Proteger y aislar al equipo de interrupciones • Asegurarse de que siga el proceso. • Mantener actualizado el cronograma de proyectos • Comunicarse de forma frecuente y oportuna con el equipo de trabajo y Gerentes de Proyectos.

Rol / Función	Autoridad	Responsabilidades
Consultores	Líderes de proyecto	• Desarrollar los requerimientos asignados • Actualizar el estatus de sus actividades • Comunicar alguna dificultad o impedimento a los líderes de proyecto • Documentar el trabajo realizado • Generar respaldos del trabajo realizado.

Mapa estratégico:

SinacTI Solutions C.A. desde su creación se basará en un principio fundamental, ofrecer una gama de servicios a su mercado objetivo a través de la innovación constante y diferenciación de los servicios ofrecidos. Para ello se deberá actuar de manera constante en virtud de realizar las mejoras necesarias para ofrecer una mejor calidad de atención y servicio colaborando con clientes, proveedores y sistemas de gestión a través de diferentes actividades:

- La investigación propia y con apoyo de clientes para la generación de nuevos productos.
- La colaboración con proveedores de forma tal de garantizar la diversa gama de servicios con la calidad esperada.
- La adecuada formación del capital humano para asegurar los procesos internos de la organización enfocados en la protección del medio ambiente.
- La inversión en algunos equipos e instalaciones para soportar los procesos internos.

En la figura 24, se presenta el mapa estratégico que seguirá SinacTI, en donde se podrá apreciar cuáles son los procesos y actividades que se deberán implementar para atender las expectativas del personal, atender los procesos internos, clientes y el área financiera de la organización. A través de la sinergia de estas áreas, SinacTI podrá posicionarse en el mercado ofreciendo servicios de gran valor para los clientes a un precio competitivo logrando un crecimiento sostenido y sustentable.

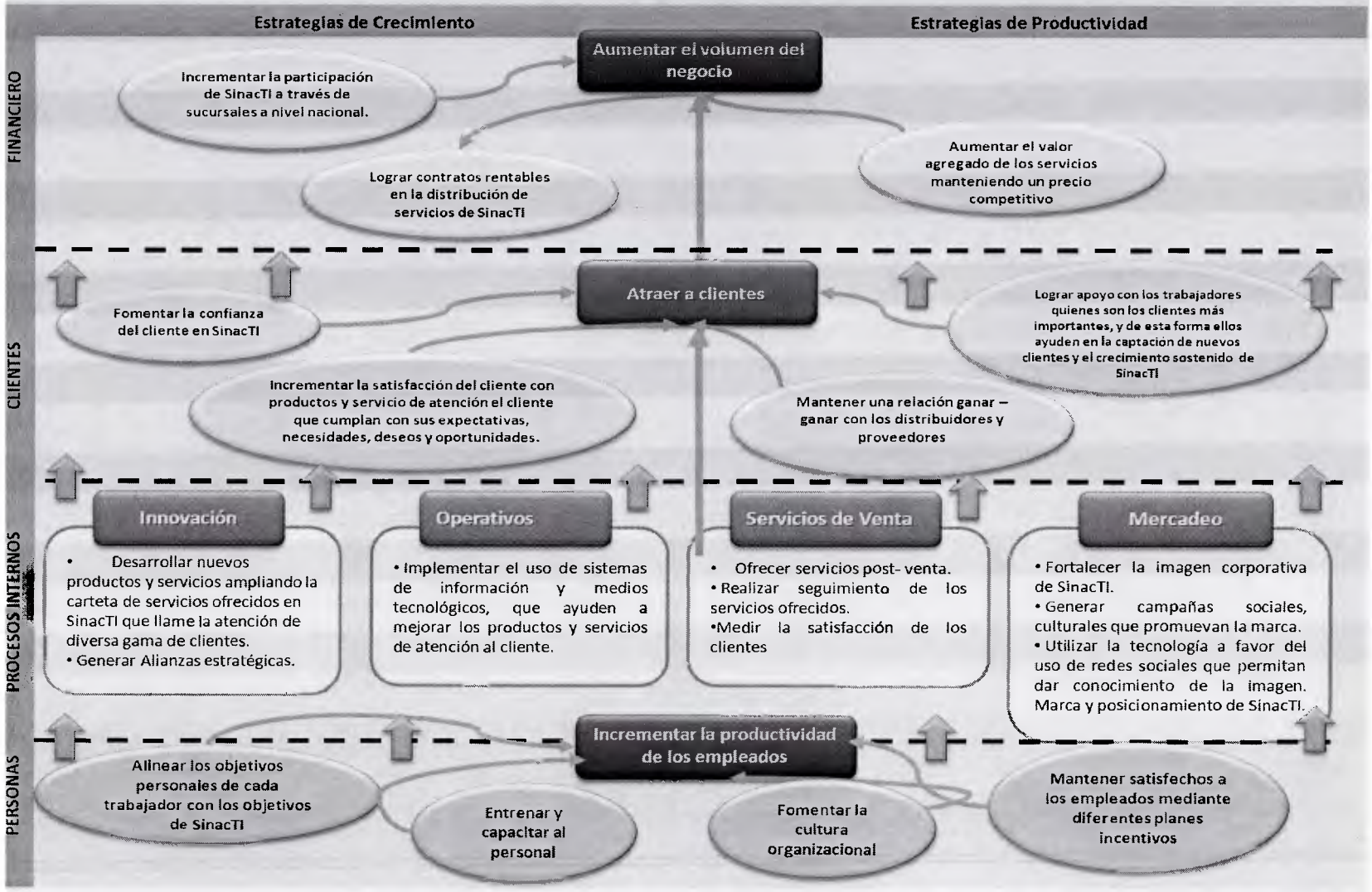


Figura 24 Mapa estratégico de SinacTI.

Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas):

Luego de haber realizado el estudio de mercado y conocer los servicios que se desean ofrecer en SinacTI, se procedió a consolidar estos resultados en la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) en la tabla 19.

Tabla 19 Matriz FODA SinacTI

Fortalezas	Debilidades
1. El recurso humano potencial y de la empresa tiene sólidos conocimientos en el área de Movilidad (Aplicaciones móviles) y proyectos de Inteligencia de Negocios, es responsable comprometido y profesional. 2. Flexibilidad y disposición para atender proyectos nacionales e internacionales a distancia. 3. Manejo y conocimiento de herramientas y técnicas de seguimiento y control de proyectos. 4. Conocimiento nacional de los negocios de telecomunicaciones, seguros y retail. 5. Flexibilidad y adaptación por formación del personal. 6. Disposición para la contratación de servicios externos. 7. Colegas y asesores internacionales con la intención de concretar proyectos en Chile	1. No existe una reputación en el mercado como empresa. 2. No se dispone del capital suficiente para hacer una expansión agresiva en el mercado nacional. 3. En la actualidad no se dispone de una página web para dar a conocer la empresa y los servicios que ofrece.

y España.	
Oportunidades	**Amenazas**
1. El mercado de soluciones de Inteligencia de Negocios y desarrollo de aplicaciones móviles está en crecimiento y es amplio. 2. El cambio constante en las herramientas tecnológicas permite ofrecer servicios de mayor valor. 3. En tiempos en donde existen dificultades económicas, las organizaciones buscan ser resilientes, lo cual impacta de forma positiva en los servicios que desea prestar SinacTI.	1. Existen competidores bien posicionados que representan una barrera de entrada a estos mercados por falta de reputación. 2. Venezuela será el lugar donde se manejarán las operaciones, actualmente cuenta con una elevada inflación y control de cambio lo cual dificulta mantener operaciones en el país.

Análisis de la matriz FODA:

Realizar únicamente el listado de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas no es suficiente, se deberán catalogar cada una de estas según un nivel de importancia (alta, media, baja) así como definir la causa principal de su catalogación.

Fortalezas:

En el caso de las fortalezas se debe realizar un análisis proactivo, es decir identificar aquello que otorga ventajas competitivas y potenciarlas. En la tabla 20, se presenta el análisis de las fortalezas en donde se podrá visualizar el detalle de

cada una de ellas, el nivel de importancia (alta, media, baja) y una columna de reacción (rápida y lenta) que definirá que tan rápido reaccionaria la competencia.

Tabla 20 Análisis de Fortalezas Matriz FODA SinacTI.

Fortalezas	Importancia	Reacción
1. El recurso humano potencial y de la empresa tiene sólidos conocimientos en el área de Movilidad (Aplicaciones móviles) y proyectos de Inteligencia de Negocios, es responsable comprometido y profesional. ***En muchas organizaciones los recursos contratados requieren de una curva de aprendizaje que se va adquiriendo a lo largo de la ejecución de los proyectos. Los competidores pueden buscar recursos con mayor experiencia en dichas áreas.***	**Alta**	**Rápida**
2. Flexibilidad y disposición para atender proyectos nacionales e internacionales a distancia. ***La filosofía de trabajo de SinacTI estará basada en el cumplimiento de objetivos, esto permite flexibilidad a los empleados y permite atender una mayor cantidad de proyectos sin importar el lugar físico en donde se trabaje. Los competidores podrían adaptarse para atender una mayor cartera de clientes.***	**Alta**	**Lenta**
3. Manejo y conocimiento de herramientas y técnicas de seguimiento y control de proyectos. ***SinacTI dispondrá y usará herramientas de***	**Media**	**Lenta**

Fortalezas	Importancia	Reacción
control y seguimiento remoto de proyectos para el cumplimiento de los requerimientos. Los competidores podrían buscar soluciones similares en el mercado y tratar de adaptarse a las funcionalidades que ofrecen las herramientas.		
4. Conocimiento nacional de los negocios de telecomunicaciones, seguros y retail. ***SinacTI cuenta con recursos especializados en las áreas de telecomunicaciones, seguros y retail, lo que añade una ventaja competitiva a la organización en busca de concretar proyectos en estos sectores. Los competidores podrían buscar personas con participación clave en estas áreas.***	**Alta**	**Lenta**
5. Flexibilidad y adaptación por formación del personal. ***SinacTI se asegurará que su equipo esté formado para el trabajo que se requiere, se ofrecerán cursos de capacitación en diferentes tecnologías. Los competidores pueden adiestrar también a su personal en diferentes cursos y certificaciones claves.***	**Media**	**Rápida**
6. Disposición para contratación de servicios externos. ***SinacTI evaluará tercerizar servicios con los cuales no se sienta cómodo desarrollando y quiera delegar ese riesgo a un tercero. Los***	**Baja**	**Rápida**

Fortalezas	Importancia	Reacción
competidores pueden de igual forma realizar la contratación de servicios externos.		
7. Colegas y asesores internacionales con la intención de concretar proyectos en Chile y España. ***SinacTI cuenta con el apoyo de colegas y asesores internacionales ubicados en Chile y España, ellos apoyarán a través del networking, la búsqueda y ejecución de proyectos en dichos países. Los competidores pueden de igual forma aplicar una estrategia de expansión para obtener contratos de proyectos en diversos países.***	**Alta**	**Lenta**

Oportunidades:

En el caso de las oportunidades, como pueden tener distinto origen, conceptos variados e impacto variable sobre el negocio, se presenta la tabla 21 con dos columnas: interés, con los valores alto y bajo, y aportación, con los valores alta y baja.

Tabla 21 Análisis de Oportunidades Matriz FODA SinacTI.

Oportunidades	Interés	Aportación
1. El mercado de soluciones de Inteligencia de Negocios y desarrollo de aplicaciones móviles está en crecimiento y es amplio. ***Presentar soluciones prácticas, simples e innovadoras para la resolución de las necesidades de mayor demanda.***	**Alto**	**Alta**
2. El cambio constante en las herramientas	**Alto**	**Alta**

Oportunidades	Interés	Aportación
tecnológicas permitirá ofrecer servicios de mayor valor. ***Estar en constante actualización permitirá el mejor aprovechamiento de los recursos.***		
3. En tiempos en donde existen dificultades económicas, las organizaciones buscan ser resilientes, lo cual impacta de forma positiva en los servicios que desea prestar SinacTI. ***Buscar distintas alternativas para la resolución de las necesidades permitirá establecer prioridades y atender proyectos de forma innovadora.***	**Alto**	**Alta**

Debilidades:

Las debilidades se catalogaron en la tabla 22 con dos columnas, importancia (alta, media, baja) y mediante el grado de facilidad de resolución (fácil, difícil); debajo de cada una de las debilidades se podrá encontrar la causa principal de su catalogación:

Tabla 22 Análisis de Debilidades Matriz FODA SinacTI.

Debilidades	Importancia	Solución
1. No existe una reputación en el mercado como empresa. ***Al ser una empresa reciente en el mercado, aun no existen testimonios de clientes y proyectos atendidos, se tiene previsto diversas formas de publicidad para el conocimiento de la marca.***	**Media**	**Fácil**

Debilidades	Importancia	Solución
2. No se dispone del capital suficiente para hacer una expansión agresiva en el mercado nacional. ***Se tiene previsto realizar un plan para la solicitud de financiamiento para cubrir con los costos operativos de SinacTI***	**Alta**	**Difícil**
3. En la actualidad no se dispone de una página web para dar a conocer la empresa y los servicios que ofrece. ***Se tiene previsto desarrollar y mantener en actualización constante una página web que sirva como herramienta potenciadora de la imagen corporativa de la organización, así como para distribuir a través de este medio el catálogo de servicios ofrecidos por SinacTI.***	**Alta**	**Fácil**

Amenazas:

Para catalogar las amenazas, es útil medir con que probabilidad pueden ocurrir, por lo tanto, la tabla 23 correspondiente a amenazas tiene la columna de importancia (alta, media, baja) y la columna de probable con los valores sí y no:

Tabla 23 Análisis de Amenazas Matriz FODA SinacTI.

Amenazas	Importancia	Probable
1. Existen competidores bien posicionados que representan una barrera de entrada a estos mercados por falta de reputación. ***Puede representar un riesgo alto si no se cuenta con una estrategia diferenciadora.***	**Alta**	**Sí**
2. Venezuela será el lugar donde se manejarán las operaciones, actualmente cuenta con una	**Alta**	**Sí**

elevada inflación y control de cambio lo cual dificulta mantener operaciones en el país. ***Se deberá replantear como se distribuye la carga operativa para garantizar la continuidad del negocio.***		

Análisis CAME (Corregir, Mantener, Afrontar y Explotar):

El análisis CAME sugiere qué se debe hacer con los puntos identificados en el análisis de la matriz FODA correlacionando cada una de las cuatro secciones del FODA a una de las cuatro secciones propuestas en el CAME. Esto quiere decir que las Debilidades, responderán a acciones que se deben corregir, las Fortalezas a acciones para mantenerlas, las Amenazas deben ser afrontadas para solucionarlas y las Oportunidades como puntos o áreas que deberán ser explotadas. En este orden de ideas, al análisis FODA se procedió a agregarle una columna en donde se describe según la sección, las acciones CAME que deben ser tomadas (tabla 24):

Corregir las Debilidades:

Tabla 24 Análisis CAME, Corregir las Debilidades.

Debilidades	Importancia	Solución	Corregir
1. No existe una reputación en el mercado como empresa. ***Al ser una empresa reciente en el mercado, aun no existen testimonios de clientes y proyectos atendidos, se tiene previsto diversas formas de publicidad para el conocimiento de la marca.***	**Media**	**Fácil**	• Diseñar un plan de campaña de publicidad en medios digitales con las áreas encargadas.
2. No se dispone del capital suficiente para hacer una expansión agresiva en el mercado nacional. ***Se tiene previsto realizar un plan para la solicitud de financiamiento para cubrir con los costos operativos de SinacTI***	**Alta**	**Difícil**	• Realizar un estudio para solicitar financiamiento a entidades bancarias. • Evaluar la posibilidad de incorporación de nuevos accionistas que aporten capital a SinacTI.
3. En la actualidad no se dispone de una página web para dar a conocer la empresa y los servicios que ofrece. ***Se tiene previsto desarrollar y mantener en***	**Alta**	**Fácil**	• Desarrollar una página web con la finalidad de comercializar el catálogo de servicios de SinacTI.

actualización constante una página web que sirva como herramienta potenciadora de la imagen corporativa de la organización, así como para distribuir a través de este medio el catálogo de servicios ofrecidos por SinacTI.			

Afrontar las Amenazas:

Tabla 25 Análisis CAME, Afrontar las Amenazas.

Amenazas	Importancia	Probable	Afrontar
1. Existen competidores bien posicionados que representan una barrera de entrada a estos mercados por falta de reputación. ***Puede representar un riesgo alto si no se cuenta con una estrategia diferenciadora.***	**Alta**	**Sí**	• Establecer una estrategia diferenciadora en los servicios ofrecidos por SinacTI con respecto a su competencia.
2. Venezuela será el lugar donde se manejarán las operaciones, actualmente cuenta con una elevada inflación y control de cambio lo cual dificulta mantener operaciones en el país.	**Alta**	**Sí**	• Diseñar un plan alterno para distribuir la carga operativa de la organización en diferentes países con la finalidad de garantizar la continuidad del negocio.

Amenazas	Importancia	Probable	Afrontar
Se deberá replantear como se distribuye la carga operativa para garantizar la continuidad del negocio.			

Mantener las Fortalezas:

Tabla 26 Análisis CAME, Mantener las Fortalezas.

Fortalezas	Importancia	Reacción	Mantener
1. El recurso humano potencial y de la empresa tiene sólidos conocimientos en el área de Movilidad (Aplicaciones móviles) y proyectos de Inteligencia de Negocios, es responsable comprometido y profesional. ***En muchas organizaciones los recursos contratados requieren de una curva de aprendizaje que se va adquiriendo a lo largo de la ejecución de los proyectos. Los competidores pueden buscar recursos con mayor experiencia en dichas áreas.***	**Alta**	**Rápida**	• Establecer planes de incentivo a los empleados con las áreas encargadas. • Reconocer y motivar el talento humano de la organización. • Cumplir con una filosofía de trabajo basada en la confianza, cumplimiento de objetivos y trabajo flexible.

Fortalezas	Importancia	Reacción	Mantener
2. Flexibilidad y disposición para atender proyectos nacionales e internacionales a distancia. ***La filosofía de trabajo de SinacTI estará basada en el cumplimiento de objetivos, esto permite flexibilidad a los empleados y permite atender una mayor cantidad de proyectos sin importar el lugar físico en donde se trabaje. Los competidores podrían adaptarse para atender una mayor cartera de clientes.***	**Alta**	**Lenta**	• Promover el uso de las herramientas adecuadas para la gestión de requerimientos, control y seguimiento en los diferentes proyectos.
3. Manejo y conocimiento de herramientas y técnicas de seguimiento y control de proyectos. ***SinacTI dispondrá y usará herramientas de control y seguimiento remoto de proyectos para el cumplimiento de los requerimientos. Los competidores podrían buscar soluciones similares en el***	**Media**	**Lenta**	• Ofrecer cursos de capacitación a los empleados acerca de las áreas de gestión en los proyectos y las herramientas claves que apoyen los mismos.

Fortalezas	Importancia	Reacción	Mantener
mercado y tratar de adaptarse a las funcionalidades que ofrecen las herramientas.			
4. Conocimiento nacional de los negocios de telecomunicaciones, seguros y retail. ***SinacTI cuenta con recursos especializados en las áreas de telecomunicaciones, seguros y retail, lo que añade una ventaja competitiva a la organización en busca de concretar proyectos en estos sectores. Los competidores podrían buscar personas con participación clave en estas áreas.***	**Alta**	**Lenta**	• Realizar diplomados o cursos en línea que avalen académicamente el conocimiento y la experiencia adquirida en el campo laboral. • Buscar concretar diversos proyectos en las áreas mencionadas con la finalidad de mantener y fortalecer el conocimiento en estos sectores.
5. Flexibilidad y adaptación por formación del personal. ***SinacTI se asegurará que su equipo esté formado para el trabajo que se requiere, se ofrecerán cursos de capacitación en diferentes tecnologías. Los competidores***	**Media**	**Rápida**	• Ofrecer diversos cursos al año a los empleados de la organización que permitan el desarrollo y crecimiento profesional de la persona y a su vez promuevan el desarrollo de la organización.

Fortalezas	Importancia	Reacción	Mantener
pueden adiestrar también a su personal en diferentes cursos y certificaciones claves.			• Crear un plan de desarrollo profesional para cada uno de los empleados que permita a través de diferentes indicadores de gestión evaluar su desempeño en la organización y sirva como apoyo para la evaluación de los ascensos en la misma.
6. Disposición para contratación de servicios externos. ***SinacTI evaluará tercerizar servicios con los cuales no se sienta cómodo desarrollando y quiera delegar ese riesgo a un tercero. Los competidores pueden de igual forma realizar la contratación de servicios externos.***	**Baja**	**Rápida**	• Establecer un rol proactivo con las personas o áreas involucradas para evaluar objetivamente los servicios que se deben delegar a un tercero. • Elaboración y evaluación de escenarios.
7. Colegas y asesores internacionales con la intención de concretar proyectos en Chile y España. ***SinacTI cuenta con el apoyo de colegas y***	**Alta**	**Lenta**	• Ofrecer bonos por la búsqueda de nuevos clientes y la gestión del proyecto. • Evaluar la posibilidad de asignar

Fortalezas	Importancia	Reacción	Mantener
asesores internacionales ubicados en Chile y España, ellos apoyarán a través del networking, la búsqueda y ejecución de proyectos en dichos países. Los competidores pueden de igual forma aplicar una estrategia de expansión para obtener contratos de proyectos en diversos países.			participación accionaria en SinacTI a las personas claves.

Explotar las Oportunidades:

Tabla 27 Análisis CAME, Explotar las Oportunidades.

Oportunidades	Interés	Aportación	Explotar
1. El mercado de soluciones de Inteligencia de Negocios y desarrollo de aplicaciones móviles está en crecimiento y es amplio. ***Presentar soluciones prácticas, simples e innovadoras para la resolución de las necesidades de mayor demanda.***	**Alto**	**Alta**	• Ofrecer un catálogo de servicio amplio y adaptable sobre estas áreas. • Realizar demostraciones de productos genéricos (DEMO) en vivo para evidenciar los beneficios que se ofrecen para la satisfacción de las necesidades.

Oportunidades	Interés	Aportación	Explotar
2. El cambio constante en las herramientas tecnológicas permitirá ofrecer servicios de mayor valor. ***Estar en constante actualización permitirá el mejor aprovechamiento de los recursos.***	**Alto**	**Alta**	• Fomentar grupos de investigación en SinacTI y ofrecer incentivos en la aplicación de herramientas o tecnologías actuales. • Asistir a seminarios y conferencias para conocer los temas de la actualidad y tendencias en el mercado nacional y global.
3. En tiempos en donde existen dificultades económicas, las organizaciones buscan ser resilientes, lo cual impacta de forma positiva en los servicios que desea prestar SinacTI. ***Buscar distintas alternativas para la resolución de las necesidades permitirá establecer prioridades y atender proyectos de forma innovadora.***	**Alto**	**Alta**	• Presentar soluciones simples, de alto impacto, con un margen amplio de costo beneficio que justifiquen la inversión y la recuperación de la misma a corto plazo.

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA):

Una vez completado el Mapa Estratégico, el análisis de la matriz FODA y el análisis CAME, se procedió a realizar y analizar la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) con la finalidad de identificar y establecer la estrategia que deberá utilizar SinacTI para la entrada al mercado.

La matriz PEYEA se elaboró siguiendo los siguientes pasos:

1. Se seleccionaron una serie de variables que incluyen la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Se estableció un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Se asignó un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC y EA.
3. Se realizó el cálculo de la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Se sumaron las dos calificaciones del eje "X" y se sumaron las dos calificaciones del eje "Y".
5. Se trazó un vector direccional del origen de la matriz PEYEA. Este vector indicó el tipo de la estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Tabla 28 Variables de la Matriz PEYEA.

FUERZA FINANCIERA (FF)	
Rendimiento sobre la inversión	3
Apalancamiento	2
Liquidez	1
Capital de trabajo	1
Facilidad para salir del mercado	4
Retorno de la inversión	6
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Potencial de crecimiento	4
Estabilidad financiera	3
Conocimientos tecnológicos	6
Aprovechamiento de recursos	4
Facilidad para entrar en el mercado	2
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	5
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
Tasa de inflación	-6
Escala de precios de productos competidores	-3
Barreras para entrar en el mercado	-3
Presión competitiva	-5
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Participación en el mercado	-5
Calidad del producto	-1
Lealtad de los clientes	-2
Utilización de la capacidad de la competencia	-4
Conocimientos tecnológicos	-2
Control sobre los proveedores y distribuidores	-2

PROMEDIO	
FUERZA FINANCIERA (FF)	2.8
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	4.0
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	-4.2
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-2.6

VECTOR DIRECCIONAL	
EJE X (VC + FI)	1.4
EJE Y (FF + EA)	-1.4

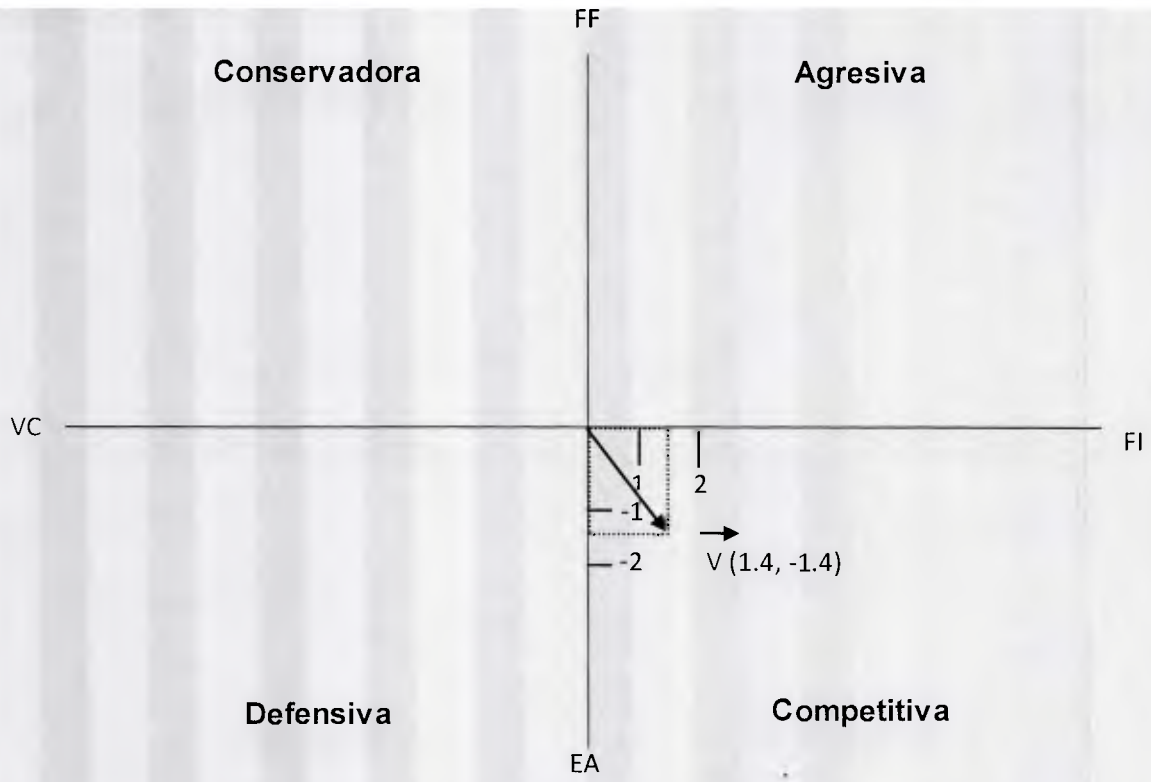


Figura 25 Resultado de Estrategias de la Matriz PEYEA.

El vector direccional está situado en la parte inferior derecha o cuadrante competitivo de la matriz PEYEA que indica estrategias competitivas, esto significa que SinacTI se encuentra posicionada en un sector fuerte con inestabilidad en el entorno y debilidad financiera. En este sentido las estrategias que se propusieron para que SinacTI pueda entrar y desenvolverse en este tipo de mercado fueron:

Focalización:

Esta estrategia estará basada en concentrar la atención de las necesidades de un grupo particular del segmento de mercado identificado por necesidades específicas; para el caso de SinacTI se atenderá el mercado de proyectos de Inteligencia de Negocios y Desarrollo de Aplicaciones Móviles y se orientará primeramente a los sectores de telecomunicaciones, seguros y retail sin excluir en ningún caso proyectos de otros sectores o incluso proyectos rechazados por grandes empresas por temas de costos.

Diferenciación:

Esta estrategia estará basada en ofrecer servicios que sean percibidos como únicos en el mercado. Para lograr la diferenciación de los servicios de SinacTI, se trabajará mucho en uno de los aspectos claves en los cuales los clientes presentan mayor insatisfacción al momento de trabajar con los proveedores, como lo es el tema de la comunicación cliente-proveedor, se aplicarán diversas técnicas y herramientas para que los clientes se sientan escuchados y atendidos durante todo el proceso de prestación de servicio, además se utilizarán técnicas para la medición del desempeño de los proyectos y encuestas de satisfacción de servicio con la finalidad de realizar los ajustes necesarios para ofrecer servicios y productos de gran valor distintivo frente a las soluciones que pueda ofrecer la competencia.

5.4 Objetivo Nº 4: Evaluar la factibilidad técnica, económica y financiera de la organización.

Estudio técnico:

Cronograma de la proyección:

La proyección del estudio se efectuará en 1 año y tendrá tres fases, la fase I, que durará 3 meses y abarcará los trabajos de levantamiento de información e identificación de Software, Metodologías y Documentos requeridos para la operación de SinacTI, la fase II, implementación o desarrollo del Software, Metodologías y Documentos requeridos que durará 6 meses y la fase III, control y seguimiento continuo de la operatividad que durará 3 meses.

Localización del Proyecto:

La modalidad de trabajo que se usará en SinacTI no requiere al menos en su fase inicial contar con una sede física para operar; en lugar a esto se operará a través de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) a través del enfoque de teletrabajo. Parte del cronograma de proyección descrito anteriormente estará enfocado en evaluar cuáles serán las herramientas a utilizar

para la gestión de requerimientos y proyectos, así como el control y seguimiento de los mismos.

Elementos de infraestructura y estructura:

SinacTI invertirá en algunos activos fijos básicos para su operación, tales como: Computadoras, teléfonos, impresoras, licencias, Router, Modem, Equipos de Oficina, Servicio de Internet, etc., estos materiales y equipos serán para uso exclusivo del personal directivo de la organización, para el caso del resto de los colaboradores, dado que se operará bajo una modalidad de trabajo remoto serán ellos quienes adquieran o trabajen desde sus equipos propios.

Maquinaria y equipo de producción:

SinacTI requerirá de servidores para alojar los proyectos que se desarrollen, es este caso será necesario ofrecer espacio de almacenamiento y de procesamiento para contar con un ambiente de prueba que se pueda acceder desde el exterior; se evaluará la posibilidad de contratar servicios en la nube con Google, así como algún proveedor nacional para alojar el dominio de la página web y el correo corporativo.

Control de calidad:

A pesar de que SinacTI no cuenta formalmente con una Gerencia de Calidad establecido en su organigrama, se seguirá un proceso de control de calidad que fomente la responsabilidad y la calidad de trabajo en cada uno de los miembros del equipo, para ello se delegará gran parte del monitoreo y control de estos procesos a los líderes encargados de facilitar el trabajo de los consultores, estos serán quienes activen todos los mecanismos para asegurar, aprobar o rechazar algún requerimiento en caso de determinar que no posee la calidad mínima requerida. De la misma forma se tiene previsto que más adelante exista un área de pruebas y calidad a medida que se logren las contrataciones de diversos proyectos.

Estudio Económico-Financiero:

Se procedió a realizar la evaluación económico-financiera de SinacTI ordenando la información obtenida a través del estudio técnico y estudio de mercado; el estudio económico-financiero servirá como base para la evaluación de resultados.

Costos:

Se estimaron los costos de la puesta en producción de la organización, los costos operativos y generales anuales y se realizó una proyección de costos anualizado para los próximos 5 años de operaciones en Venezuela.

A continuación, se presenta la tabla 29, en donde se podrá apreciar los elementos de infraestructura y estructura necesarios para el inicio de operaciones de SinacTI:

Tabla 29 Elementos de Infraestructura y Estructura de SinacTI.

ELEMENTOS DE INFRAESTRUCTURA Y ESTRUCTURA				
(Expresado en Bs.)				
	Unidad utilizada	**Unidades totales**	**Costo unitario**	**Costo total**
Activos fijos:				
Computadoras	c/u	3	640.000	1.920.000
Impresoras	c/u	1	80.000	80.000
Licencias	c/u	3	150.000	450.000
Teléfonos	c/u	3	150.000	450.000
Router	c/u	1	80.000	80.000
Modem	c/u	1	50.000	50.000
Mobiliario y equipo de oficina	N/A	N/A	N/A	700.000
COSTO TOTAL				**3.730.000**

En principio, las operaciones de SinacTI se realizarán a través de la modalidad de trabajo remoto, por lo cual no es necesario en esta fase inicial la apertura de una sede física, es por ello que no se refleja ningún costo por concepto de gastos de alquiler, en cuanto a los equipos fijos, serán adquiridos los elementos básicos de operación como lo son: Computadoras, Impresoras, Teléfonos, Router, Modem y Equipos de oficina para el uso del personal Directivo de la organización. Para la contratación de los empleados, se seguirá el modelo de trabajo freelance o trabajo remoto, esto quiere decir que los aspirantes que desean trabajar en SinacTI lo harán directamente desde el espacio que ellos deseen y deberán contar con computadoras aptas para el desarrollo de los proyectos requeridos. En la tabla 30, se presenta una estimación de costo operativo para los primeros seis meses de operación:

Tabla 30 Costos operativos iniciales.

Costos operativos iniciales	**Bs.**
Sueldos consultores	5.400.000
Bono de alimentación	1.800.000
Prestaciones de Consultores	810.000
Gastos de Consultores	300.000
Utilidades de consultores	450.000
Mantenimiento de equipos	1.000.000
Suministros	100.000
Otros servicios	500.000
Depreciación	1.865.000
Sueldos generales	7.200.000
Asesor legal externo	3.000.000
Total (para un año de operación)	22.425.000
Costos operativos iniciales (6 meses)	***11.212.500***

Ante lo anteriormente planteado, se totaliza en la tabla 31 el capital necesario para la puesta en marcha de la organización:

Tabla 31 Capital para la puesta en marcha.

Capital para la puesta en marcha	**Bs.**
Inversiones en activos fijos	3.730.000
Costos operativos iniciales (6 meses)	11.212.500
Total, para 6 meses de operación	***14.942.500***

El capital necesario que se requiere para iniciar y operar la empresa los primeros 6 meses es de: 14.942.500 Bs.

Tipo de financiamiento requerido:

Con la finalidad de cubrir el capital necesario para la puesta en marcha del negocio, se conversó con los accionistas de SinacTI y luego de considerar las cantidades necesarias, la tasa activa de mercado de los servicios a ofrecer y la disponibilidad de capital, se decidió la distribución de capital de la tabla 32:

Tabla 32 Distribución de Capital SinacTI

Descripción	**Porcentaje**
Capital propio	60%
Préstamo Bancario	40%

Costos financieros:

Al solicitar un préstamo bancario sobre el monto total para la inversión de activos y puesta en marcha de la organización durante los primeros 6 meses, se deberá solicitar un monto de 5.977.000 Bs (40% del total requerido) pagaderos a 3 años, la solicitud de este préstamo incurre sobre el costo financiero de la tabla 33:

Tabla 33 Costos financieros.

Descripción	**Bs**
Intereses por préstamo bancario	1.434.480

Proyección de costos:

Con el propósito de conocer la rentabilidad y factibilidad de la organización a través del punto de equilibrio, el análisis de la tasa interna de retorno y el valor presente neto, se elaboró una proyección de costos asociados a la operatividad de la empresa para cinco años. Las proyecciones de costo se realizaron tomando en cuenta las estimaciones de inflación realizadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI) para los años 2016 y 2017; A continuación, se presenta la figura 26 en donde se podrá apreciar las proyecciones del FMI para estos años:

Table A7. Emerging Market and Developing Economies: Consumer Prices[1] *(continued)*
(Annual percent change)

	Average 1998–2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Projections 2016	Projections 2017	Projections 2021	End of Period[2] 2015	End of Period[2] Projections 2016	End of Period[2] Projections 2017
Latin America and the Caribbean[5]	**7.0**	**6.4**	**4.6**	**4.2**	**5.2**	**4.6**	**4.6**	**4.9**	**5.5**	**5.7**	**4.3**	**3.6**	**6.2**	**5.0**	**4.2**
Antigua and Barbuda	1.8	5.3	–0.6	3.4	3.5	3.4	1.1	1.1	1.0	1.4	1.8	2.5	0.9	1.4	2.2
Argentina[7]	6.8	8.6	6.3	10.5	9.8	10.0	10.6	...	...	...	19.9	4.8	...	25.0	20.0
The Bahamas	1.9	4.4	1.7	1.6	3.1	1.9	0.4	1.2	1.9	0.8	1.1	1.4	2.0	0.8	1.1
Barbados	2.4	8.1	3.7	5.7	9.4	4.5	1.8	1.9	0.5	–0.2	1.2	2.5	–0.7	0.4	1.9
Belize	1.8	6.4	–1.1	0.9	1.7	1.2	0.5	1.2	–0.6	0.0	1.5	2.0	–0.7	0.8	2.3
Bolivia	4.1	14.0	3.3	2.5	9.9	4.5	5.7	5.8	4.1	4.0	5.0	5.0	3.0	5.0	5.0
Brazil	6.6	5.7	4.9	5.0	6.6	5.4	6.2	6.3	9.0	8.7	6.1	4.5	10.7	7.1	6.0
Chile	3.3	8.7	1.5	1.4	3.3	3.0	1.9	4.4	4.3	4.1	3.0	3.0	4.4	3.5	3.0
Colombia	8.0	7.0	4.2	2.3	3.4	3.2	2.0	2.9	5.0	7.3	3.4	3.0	6.8	5.3	3.3
Costa Rica	10.9	13.4	7.8	5.7	4.9	4.5	5.2	4.5	0.8	1.1	3.0	3.0	–0.8	3.0	3.0
Dominica	1.6	6.4	0.0	2.8	1.1	1.4	0.0	0.8	–0.8	–0.2	1.6	2.2	–0.1	–0.1	1.8
Dominican Republic	12.2	10.6	1.4	6.3	8.5	3.7	4.8	3.0	0.8	3.6	4.0	4.0	2.3	3.3	4.0
Ecuador	22.4	8.4	5.2	3.6	4.5	5.1	2.7	3.6	4.0	1.6	0.2	0.4	3.4	0.8	0.0
El Salvador	3.1	7.3	0.5	1.2	5.1	1.7	0.8	1.1	–0.7	2.1	1.9	2.0	1.0	1.9	2.0
Grenada	2.3	8.0	–0.3	3.4	3.0	2.4	0.0	–0.8	–1.3	–0.9	2.2	2.1	–1.2	–0.1	2.8
Guatemala	6.9	11.4	1.9	3.9	6.2	3.8	4.3	3.4	2.4	4.0	3.8	4.0	3.1	4.0	4.0
Guyana	6.2	8.1	3.0	4.3	4.4	2.4	2.2	1.0	–0.3	0.1	2.1	3.0	–1.8	2.1	2.1
Haiti	15.1	14.4	3.4	4.1	7.4	6.8	6.8	3.9	7.5	12.6	8.2	5.0	11.3	10.4	7.0
Honduras	9.1	11.4	5.5	4.7	6.8	5.2	5.2	6.1	3.2	4.2	3.4	5.4	2.4	4.0	5.4
Jamaica	9.3	22.0	9.6	12.6	7.5	6.9	9.4	8.3	4.7	4.2	5.9	5.9	3.0	5.3	6.5
Mexico	7.3	5.1	5.3	4.2	3.4	4.1	3.8	4.0	2.7	2.9	3.0	3.0	2.1	3.3	3.0
Nicaragua	9.0	19.8	3.7	5.5	8.1	7.2	7.1	6.0	4.0	6.1	6.8	7.7	3.1	6.1	6.8
Panama	1.5	8.8	2.4	3.5	5.9	5.7	4.0	2.6	0.1	0.8	2.0	2.0	0.3	0.8	2.0
Paraguay	8.8	10.2	2.6	4.7	8.3	3.7	2.7	5.0	2.9	3.8	4.5	4.5	3.1	4.5	4.5
Peru	2.8	5.8	2.9	1.5	3.4	3.7	2.8	3.2	3.5	3.1	2.5	2.5	4.2	3.4	2.5
St. Kitts and Nevis	3.4	5.3	2.1	0.7	7.1	1.4	1.0	0.7	–2.8	–1.3	0.8	1.8	–2.9	0.2	1.3
St. Lucia	2.8	5.5	–0.2	3.3	2.8	4.2	1.5	3.5	–0.7	–0.8	0.2	2.3	–2.1	–0.7	2.3
St. Vincent and the Grenadines	2.2	10.1	0.4	0.8	3.2	2.6	0.8	0.2	–1.7	0.4	1.1	1.9	–1.7	1.1	1.7
Suriname	20.5	14.6	–0.4	6.7	17.8	5.0	1.9	3.4	6.9	36.8	13.3	4.0	25.0	26.0	8.0
Trinidad and Tobago	5.3	12.1	7.0	10.5	5.1	9.2	5.3	5.7	4.7	4.1	4.7	4.6	1.5	4.6	4.7
Uruguay	8.6	7.9	7.1	6.7	8.1	8.1	8.6	8.9	8.7	9.4	8.4	6.2	9.4	9.1	8.1
Venezuela	21.0	30.4	27.1	28.0	26.8	21.5	39.5	62.2	121.7	481.5	1,642.8	4,505.0	180.9	720.0	2,200.0
Middle East, North Africa, Afghanistan, and Pakistan	**5.8**	**11.8**	**7.3**	**6.6**	**9.2**	**9.8**	**9.1**	**6.8**	**5.7**	**5.2**	**4.8**	**4.0**	**5.2**	**5.6**	**4.8**
Afghanistan	...	26.4	–6.8	2.2	11.8	6.4	7.4	4.7	–1.5	3.0	4.5	6.0	0.1	2.9	4.8
Algeria	2.9	4.9	5.7	3.9	4.5	8.9	3.3	2.9	4.8	4.3	4.0	4.0	4.4	4.3	4.0
Bahrain	0.8	3.5	2.8	2.0	–0.4	2.8	3.3	2.7	1.8	3.2	2.3	2.4	0.7	3.1	2.3
Djibouti	2.3	12.0	1.7	4.0	5.1	3.7	2.4	2.9	2.1	3.5	3.5	3.0	1.9	3.0	3.0
Egypt	5.1	11.7	16.2	11.7	11.1	8.6	6.9	10.1	11.0	9.6	9.5	7.2	11.4	10.2	10.4
Iran	14.9	25.3	10.7	12.4	21.2	30.8	34.7	15.6	12.0	8.9	8.2	5.0	9.4	9.0	7.5
Iraq	...	2.7	–2.2	2.4	5.6	6.1	1.9	2.2	1.4	2.0	2.0	2.0	2.3	2.0	2.0
Jordan	2.7	14.0	–0.7	4.8	4.2	4.5	4.8	2.9	–0.9	0.2	2.1	2.5	–1.6	1.7	2.5
Kuwait	2.2	6.3	4.6	4.5	4.9	3.2	2.7	2.9	3.4	3.4	3.5	3.6	3.4	3.4	3.5
Lebanon	1.7	10.8	1.2	4.0	5.0	6.6	4.8	1.9	–3.7	–0.7	2.0	2.0	–3.4	2.0	2.0
Libya	–0.7	10.4	2.4	2.5	15.9	6.1	2.6	2.8	8.0	9.2	6.0	0.0	11.7	7.2	5.0
Mauritania	6.5	7.5	2.1	6.3	5.7	4.9	4.1	3.8	0.5	3.8	4.9	5.1	–2.8	3.8	4.9
Morocco	1.8	3.9	1.0	1.0	0.9	1.3	1.9	0.4	1.6	1.5	2.0	2.0	1.6	1.3	2.0
Oman	1.0	12.6	3.5	3.3	4.0	2.9	1.2	1.0	0.2	0.3	2.8	2.7	0.2	0.3	2.8
Pakistan	5.8	12.0	19.6	10.1	13.7	11.0	7.4	8.6	4.5	3.3	5.0	5.0	3.2	4.5	5.0
Qatar	5.1	15.2	–4.9	–2.4	1.9	1.9	3.1	3.3	1.7	2.4	2.7	2.4	...	...	...
Saudi Arabia	0.4	6.1	4.1	3.8	3.7	2.9	3.5	2.7	2.2	3.8	1.0	2.0	2.3	3.8	1.0
Sudan[8]	9.4	14.3	11.3	13.0	18.1	35.5	36.5	36.9	16.9	13.0	12.3	9.0	12.6	13.5	11.0
Syria[9]	2.6	15.2	2.8	4.4	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Tunisia	2.6	4.3	3.7	3.3	3.5	5.1	5.8	4.9	4.9	4.0	3.9	3.5	4.1	4.0	3.9
United Arab Emirates	4.5	12.3	1.6	0.9	0.9	0.7	1.1	2.3	4.1	3.2	2.7	3.5	3.6	3.2	2.7
Yemen	10.6	19.0	3.7	11.2	19.5	9.9	11.0	8.2	30.0	27.5	24.0	9.5	20.0	32.0	21.0

Figura 26 Histórico y Proyección de la Inflación en Venezuela por el FMI. Fuente: (PRODAVINCI, 2016).

Debido a que estas proyecciones del FMI superan de manera importante el 100% de la inflación con respecto al de años pasados, se decide optar por aumentar todo lo relativo a los costos de venta en 100% por cada año proyectado en la tabla 34; igualmente se tiene previsto que la Gerencia de RRHH de SinacTI realice trimestralmente una evaluación de ajustes de sueldos y cuantifique el impacto financiero del mismo.

Tabla 34 Proyección de costos.

PROYECCIÓN DE COSTOS					
(Expresado en Bs.)					
	2016	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Costos de venta:					
Sueldos consultores	5.400.000	10.800.000	21.600.000	43.200.000	86.400.000
Bono de alimentación	1.800.000	3.600.000	7.200.000	14.400.000	28.800.000
Prestaciones de Consultores	810.000	1.620.000	3.240.000	6.480.000	12.960.000
Gastos de Consultores	300.000	600.000	1.200.000	2.400.000	4.800.000
Utilidades de consultores	450.000	900.000	1.800.000	3.600.000	7.200.000
Sueldos generales	7.200.000	14.400.000	28.800.000	57.600.000	115.200.000
Asesor legal externo	3.000.000	6.000.000	12.000.000	24.000.000	48.000.000
TOTAL COSTOS DE VENTA	18.960.000	37.920.000	75.840.000	151.680.000	303.360.000
Costos operativos:					
Mantenimiento de equipos	1.000.000	2.000.000	4.000.000	8.000.000	16.000.000
Suministros	100.000	200.000	400.000	800.000	1.600.000
Otros servicios	500.000	1.000.000	2.000.000	4.000.000	8.000.000
Depreciación	1.865.000	3.730.000	7.460.000	14.920.000	29.840.000
TOTAL COSTOS OPERATIVOS	3.465.000	6.930.000	13.860.000	27.720.000	55.440.000
Costos financieros:					
Préstamo bancario	1.992.333	1.992.333	1.992.333		
Intereses por préstamo bancario	478.160	478160	478.160	0	0
TOTAL COSTOS FINANCIEROS	2.470.493	2.470.493	2.470.493	0	0
Inversión en activos fijos:					
Computadoras	1.920.000				
Impresoras	80.000				
Licencias	450.000				
Teléfonos	450.000				
Router	80.000				
Modem	50.000				
Mobiliario y equipo de oficina	700.000				

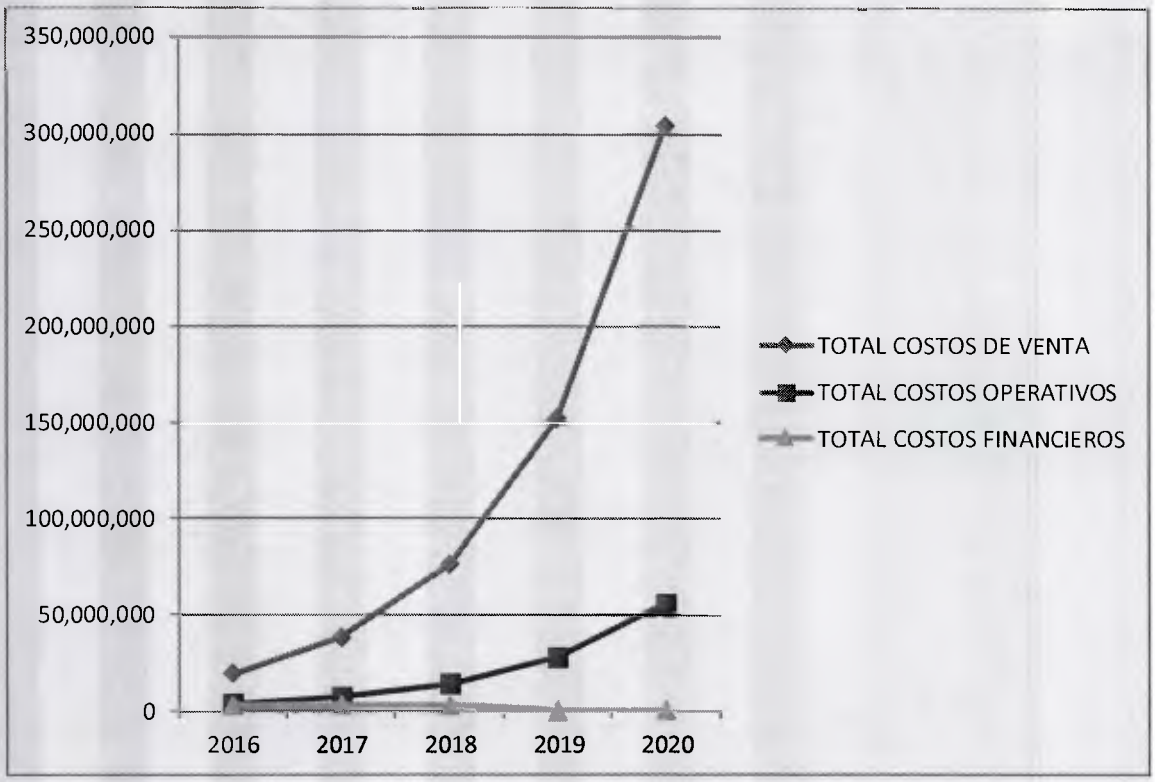


Figura 27 Proyección de costos.

Consideraciones de la proyección de costos:

- El cálculo de sueldos de los consultores se realizó tomando como base una plantilla de 3 consultores.
- El cálculo del sueldo general se hizo tomando como base una plantilla de 4 trabajadores, los cuales se desempeñarán en las diversas áreas establecidas en el organigrama de SinacTI.
- El préstamo bancario se establece para que sea pagadero a 3 años.
- Se entregará al final del año un mes de utilidades a los empleados.

Proyección de ventas:

A continuación, se procedió a realizar la proyección de ventas de SinacTI durante el periodo 2016-2020 en la tabla 35:

Tabla 35 Proyección de ventas.

PROYECCIÓN DE VENTAS					
Año	Proyectos de 3 meses	Proyectos de 6 meses	Proyectos de 1 año	Capacidad de proyectos por año	Ventas por Proyecto por año (Bs.)
2016	3	0	0	3	36.000.000
2017	3	2	1	6	264.000.000
2018	2	2	3	7	432.000.000
2019	3	3	3	9	504.000.000
2020	4	1	2	7	336.000.000

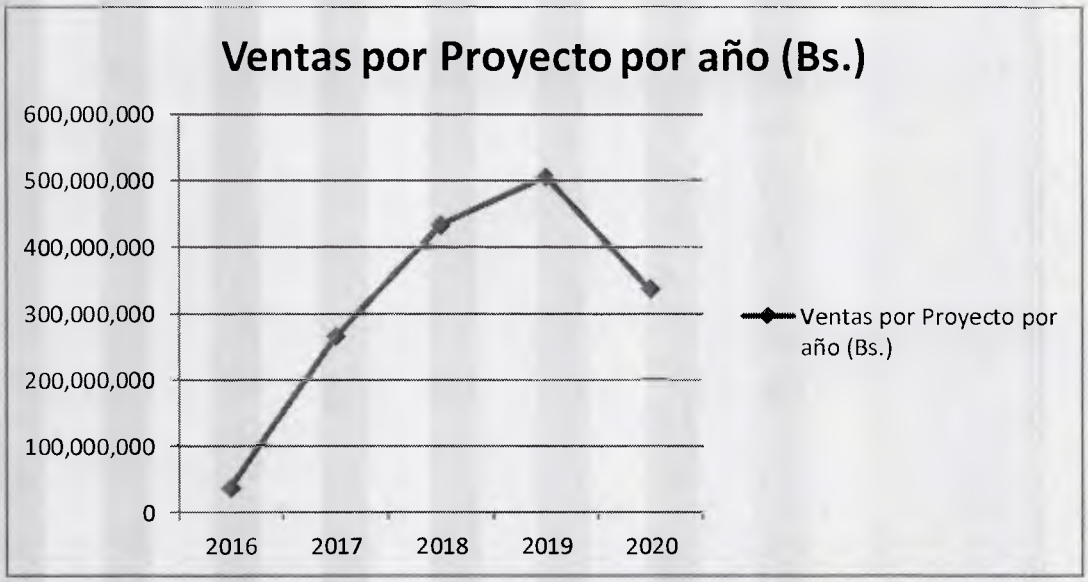


Figura 28 Proyección de ventas.

Consideraciones de la proyección de ventas:

- El costo de venta está calculado en base a las horas totales por proyecto según su tiempo de duración.
- El costo por hora fue calculado en base a la tarifa de un consultor Senior (mayor cargo en el nivel de ejecución de SinacTI; dependiendo de la complejidad del proyecto será necesario incluir a más personas lo cual incurrirá en ajustes de costos.
- El incremento anual del precio por proyecto está basado en un 100%, muy por debajo a la inflación proyectada por el FMI.
- En esta proyección de ventas se puede visualizar que para el año 2020 existe una disminución en cuanto a proyectos ejecutados con respecto al año anterior, este escenario puede presentarse debido a diferentes factores del entorno; para ello se deberá contar con un plan de negocio que establezca una metodología adaptable a los cambios constantes que se producen en el mercado.

Estado de resultados:

Una vez concluido la proyección de costos y la proyección (figura 27 y 28) de ventas, se procedió a realizar el estado de resultados (tabla 36) en donde se podrá observar el estado de ganancias y pérdidas proyectadas de SinacTI:

Tabla 36 Estado de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS					
(Expresado en Bs.)					
	2016	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
INGRESOS POR VENTA	**36.000.000**	**264.000.000**	**432.000.000**	**504.000.000**	**336.000.000**
Sueldos consultores	5.400.000	10.800.000	21.600.000	43.200.000	86.400.000
Bono de alimentación	1.800.000	3.600.000	7.200.000	14.400.000	28.800.000
Prestaciones de Consultores	810.000	1.620.000	3.240.000	6.480.000	12.960.000
Gastos de Consultores	300.000	600.000	1.200.000	2.400.000	4.800.000
Utilidades de consultores	450.000	900.000	1.800.000	3.600.000	7.200.000
Sueldos generales	7.200.000	14.400.000	28.800.000	57.600.000	115.200.000
Asesor legal externo	3.000.000	6.000.000	12.000.000	24.000.000	48.000.000
COSTOS DE VENTA	18.960.000	37.920.000	75.840.000	151.680.000	303.360.000
UTILIDAD BRUTA	**17.040.000**	**226.080.000**	**356.160.000**	**352.320.000**	**32.640.000**
Mantenimiento de equipos	1.000.000	2.000.000	4.000.000	8.000.000	16.000.000
Suministros	100.000	200.000	400.000	800.000	1.600.000
Otros servicios	500.000	1.000.000	2.000.000	4.000.000	8.000.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	**1.600.000**	**3.200.000**	**6.400.000**	**12.800.000**	**25.600.000**
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	**1.865.000**	**3.730.000**	**7.460.000**	**14.920.000**	**29.840.000**
UTILIDAD OPERATIVA	**13.575.000**	**219.150.000**	**342.300.000**	**324.600.000**	**-22.800.000**
GASTOS DE INTERÉS	**478.160**	**478160**	**478.160**	**0**	**0**
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	**13.096.840**	**218.671.840**	**341.821.840**	**324.600.000**	**-22.800.000**
Impuesto sobre la renta	4.452.926	74.348.426	116.219.426	110.364.000	0
UTILIDAD NETA	**8.643.914**	**144.323.414**	**225.602.414**	**214.236.000**	**-22.800.000**

Posterior al desarrollo del estado de resultados, se procedió a elaborar el cuadro del flujo de caja con los costos más relevantes presentados en la tabla 36. En el flujo de caja se podrá observar los ingresos por ventas, costo de ventas y utilidad neta por año proyectado.

Tabla 37 Flujo de caja.

FLUJO DE CAJA					
(Expresado en Bs.)					
	2016	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
INGRESOS POR VENTA	36.000.000	264.000.000	432.000.000	504.000.000	336.000.000
COSTOS DE VENTA	18.960.000	37.920.000	75.840.000	151.680.000	303.360.000
UTILIDAD BRUTA	17.040.000	226.080.000	356.160.000	352.320.000	32.640.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.600.000	3.200.000	6.400.000	12.800.000	25.600.000
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	1.865.000	3.730.000	7.460.000	14.920.000	29.840.000
UTILIDAD OPERATIVA	13.575.000	219.150.000	342.300.000	324.600.000	-22.800.000
GASTOS DE INTERÉS	478.160	478160	478.160	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	13.096.840	218.671.840	341.821.840	324.600.000	-22.800.000
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	4.452.926	74.348.426	116.219.426	110.364.000	0
UTILIDAD NETA	8.643.914	144.323.414	225.602.414	214.236.000	-22.800.000
FLUJO DE CAJA NETO	**10.508.914**	**148.053.414**	**233.062.414**	**229.156.000**	**7.040.000**

Costo de capital o tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR):

Para formar cualquier empresa se debe realizar una inversión inicial. El capital que forma la inversión puede provenir de varias fuentes: accionistas, inversionistas e instituciones de crédito (Baca, s.f.). Para el cálculo de la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) se procedió a utilizar la siguiente ecuación:

$$TMAR = i + f + if$$

Donde i= premio al riesgo y f= inflación

El premio al riesgo se consideró de 15%, esta tasa representa el riesgo que existe al tratar de introducirse en el mercado.

Considerando que el capital de SinacTI estará conformado en: 60% aporte de accionistas y 40% de institución financiera, se procedió a realizar el cálculo de la TMAR para cada uno de estos casos y de esta forma obtener una TMAR mixta

entre el aporte de los accionistas y la institución financiera. Por otra parte, dado que las proyecciones del FMI indican un alto porcentaje de inflación para Venezuela, se consideró representarla a través de 100%

Tabla 38 Cálculo de TMAR

Aporte	% de aportación	Cálculo TMAR	Ponderación
Accionistas	0.60	TMAR= 15% + 100% + (0.15*1) = 1.15	0.69
Institución financiera	0.40	TMAR = 15% + 100% + (0.15*1) = 1.15	0.46
		TMAR global mixta	1.15

La TMAR del capital total resultó ser de 115% (tabla 38), esto es un valor muy alto de tasa mínima aceptable de rendimiento y viene principalmente inducida a los altos porcentajes inflacionarios del país. Si el rendimiento de SinacTI no fuera de 115% (el mínimo que debe ganar para operar) no se alcanzaría a cubrir el pago de intereses a los accionistas e institución financiera.

Valor presente neto (VPN):

Se suman los flujos descontados en el presente y se resta la inversión inicial lo que equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en ese momento o tiempo cero (Baca, s.f.).

$$VPN = -I_0 + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \cdots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

De donde:

I_0 = Inversión inicial

FNE1, FNE2, FNE3, FNEN = Flujos netos de caja

i= Tasa de costo de capital

n= plazo del proyecto

El cálculo de la VPN conlleva los siguientes escenarios:

- VPN= 0, no se aumenta el patrimonio de la empresa durante el tiempo estudiado.
- VPN > 0, implica una ganancia extra posterior a ganar la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR).
- VPN < 0, implica que el proyecto o la inversión no es capaz de producir suficiente dinero para recuperar la inversión.

Sustituyendo los valores proyectados en el flujo de caja para SinacTI, se obtiene:

$$VPN = -14.942.500 + \frac{10.508.914}{(1+1.15)^1} + \frac{148.053.414}{(1+1.15)^2} + \frac{233.062.414}{(1+1.15)^3} + \frac{229.156.000}{(1+1.15)^4} + \frac{7.040.000}{(1+1.15)^5}$$

$$\boldsymbol{VPN} = 56.302.737 \text{ Bs}$$

El valor de la VPN resultante es mayor a cero, lo cual implica una ganancia extra posterior a la ganancia de la tasa mínima aceptable de rendimiento.

Tasa interna de retorno (TIR):

Se le llama tasa interna de rendimiento porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad. Es decir, se trata de la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión. El método de aceptación que emplea la TIR es que si es mayor que la TMAR, se acepte la inversión; es decir si el rendimiento de la empresa es mayor que el mínimo fijado como aceptable, la inversión es económicamente rentable (Baca, s.f.).

La tasa interna de retorno calculada para SinacTI fue de, 318%, al comparar este valor con el costo de capital (TMAR, 318% mayor a 115%) permite determinar que la inversión resultará rentable.

Después de obtener estos dos resultados, se concluye que se debe realizar la inversión, puesto que la VPN es positiva e igual a 56.302.737 Bs, y la TIR es de 318%; en ambos casos los valores son mayores a la TMAR.

Punto de Equilibrio:

Luego de aplicar el análisis de la VPN y el TIR y determinar que el negocio será rentable, se busca conocer a partir de qué momento la empresa generará ganancias. A continuación, se presenta de manera gráfica el punto de equilibrio respecto a las proyecciones de ventas y costos realizadas en pasos anteriores:

Tabla 39 Ventas y costos por año.

Año	Capacidad de proyectos por año	Ventas por Proyecto por año (Bs.)	Costo total por año (Bs.)
2016	3	36.000.000	28.625.493
2017	6	264.000.000	47.320.493
2018	7	432.000.000	92.170.493
2019	9	504.000.000	179.400.000
2020	7	336.000.000	358.800.000

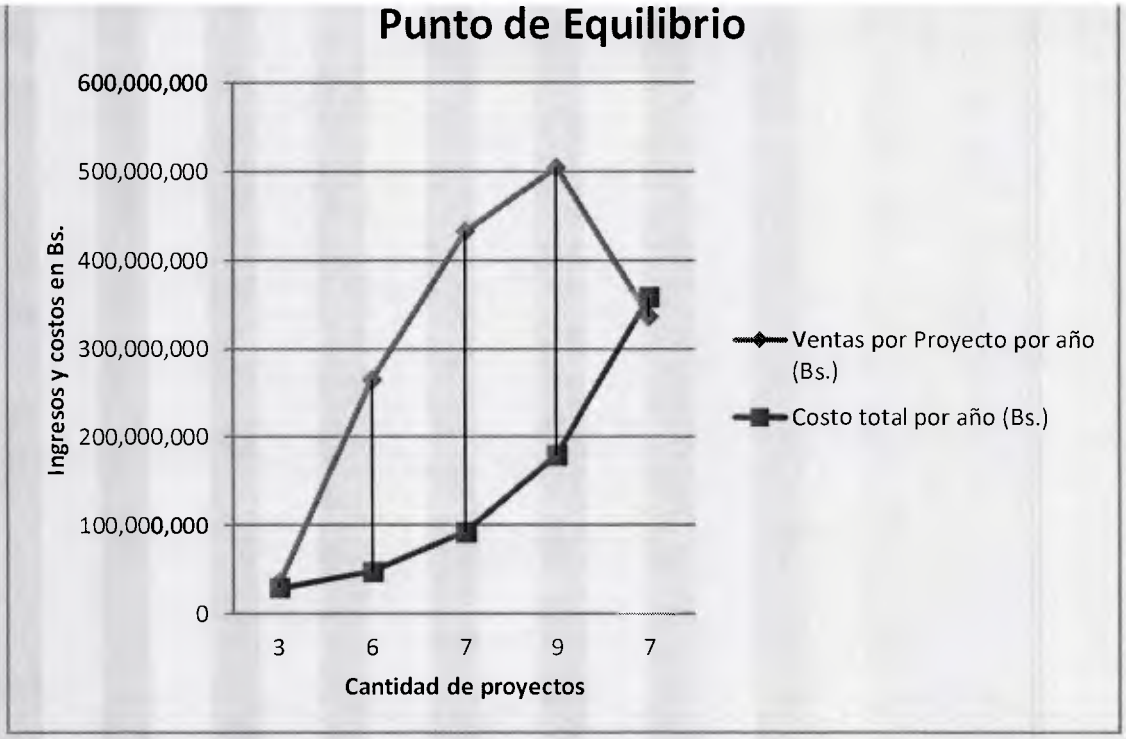


Figura 29 Punto de Equilibrio de SinacTI.

En la figura 29, se puede visualizar que los costos totales por año son muy inferiores a las ventas por año, este escenario es positivo y se debe principalmente por la modalidad de operación de SinacTI; al no contar con una sede física se ahorran muchos costos de operación los cuales pueden ser invertidos para la contratación de mayor personal, el pago de sueldos competitivos para fomentar la motivación, contratación de cursos para la capacitación de los colaboradores, etc.

El punto de equilibrio viene dado por la intersección de las dos líneas de costos totales e ingresos totales. Se obtiene a través de la siguiente ecuación:

$$PE = \frac{CF}{P - CV}$$

De donde:

PE = Punto de Equilibrio

CF = Costos fijos

P = Precio unitario

CV = Costos variables

Tomando los datos del primer año, se tiene:

$$PE = \frac{5.935.493}{36.000.000 - 28.625.493} = 1$$

El cálculo arroja que a partir del primer año con la ejecución de tres proyectos se obtendrán ganancias.

5.5 Objetivo Nº 5: Evaluar los aspectos legales para la creación de la organización.

Con la finalidad de evaluar los aspectos legales para la creación de SinacTI, se procedió a solicitar los servicios profesionales de un asesor legal externo especializado en el área de Derecho Mercantil y propiedad intelectual, el especialista puntualizó de forma clara, precisa y simple los pasos y aspectos necesarios y requeridos para la constitución legal de una sociedad mercantil bajo la figura de una compañía anónima; los pasos descritos por el asesor fueron plasmados en el siguiente diagrama de flujo (figura 30):

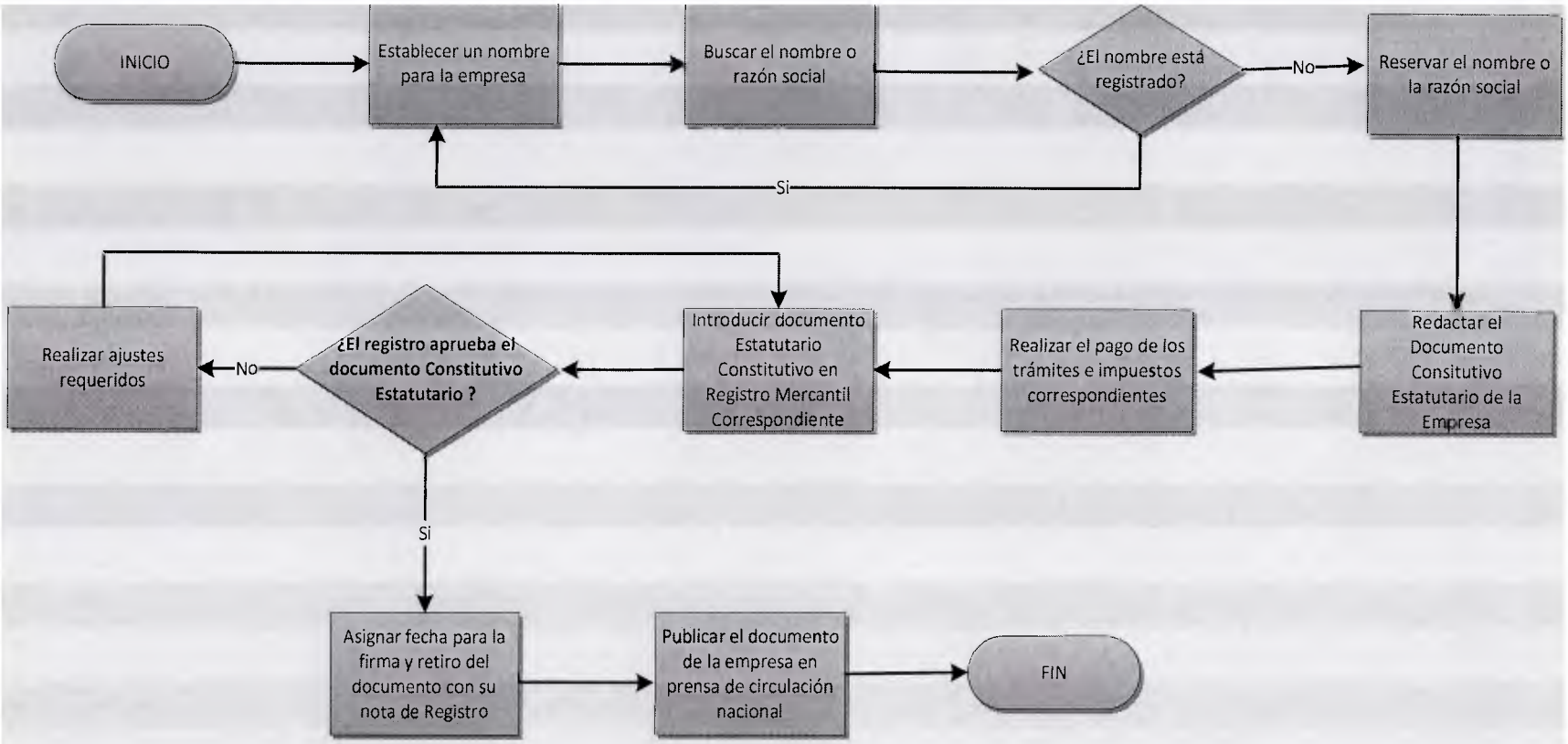


Figura 30 Pasos para la creación legal de una sociedad mercantil.

En la figura 31, se describió con mayor detalle cada uno de los procesos involucrados para la creación de la empresa:

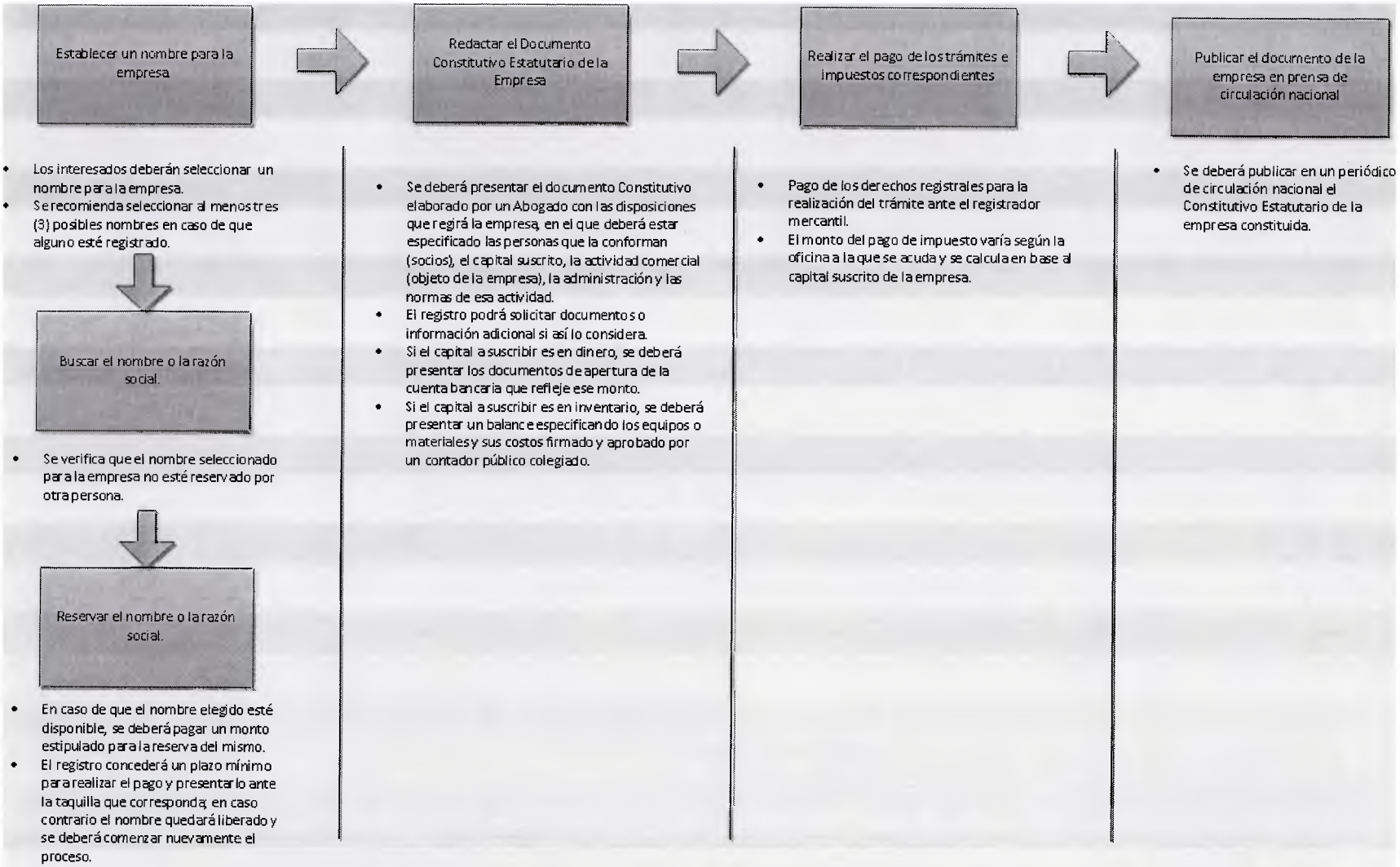


Figura 31 Detalle de pasos para la creación legal de una sociedad mercantil.

Finalmente, con la información y la descripción de los detalles requeridos para la creación de la empresa, se solicitó al asesor jurídico que elaborará un presupuesto estimado (tabla 40), señalando los gastos necesarios para el proceso de registro legal de SinacTI:

Tabla 40 Presupuesto por constitución de empresa nueva. Fuente: Rossi Asesores Empresariales, C.A. (2015).

PRESUPUESTO POR CONSTITUCIÓN DE EMPRESA NUEVA	
En base a capital social de Bs. 70.000,00	
1.- Por gestiones de búsqueda de denominación social (nombre), reserva de denominación social, pago de los derechos de registro respectivo, cálculo de documento constitutivo, presentación y otorgamiento (firma) ante el Registro Mercantil Cuarto, trámite del Registro Único de Informacion Fiscal (RIF).	**Bs. 10.000,00**
2.- Honorarios profesionales por redacción del documento Constitutivo-Estatutario; elaboración de Balance de apertura (inventario de bienes que conforman el capital social) y carta de aceptación del cargo de comisario.	**Bs. 10.000,00**
3.- Gastos de registro por cuenta del cliente (aranceles de registro por búsqueda de nombre y reserva, constitución, publicaciones de Ley y libros contables).	**Bs. 10.000,00**
TOTAL:	**Bs. 30.000,00**

5.6 Objetivo N° 6: Elaborar las fases del plan de negocio.

La elaboración de las fases del plan de negocios consistió en seguir el modelo Canvas creado por Alexander Osterwalder, el cual permite estructurar en un solo folio nueve elementos que cubren las áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. A continuación, se describen estos nueve elementos:

Asociaciones clave:

Cada día existe un mayor interés entre los emprendedores para establecer acuerdo de colaboración con terceros con la finalidad de compartir experiencias, costos y recursos que les permitan diseñar, desarrollar y gestionar sus proyectos de negocios. En esta sección se debe responder a la pregunta ¿Quiénes son nuestros socios claves?, ¿Qué actividades claves realizan los socios? Y ¿Qué recursos claves se van a adquirir de nuestros socios?

Estructura de costes:

La estructura de costes de este modelo deberá responder a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?, ¿Qué recursos y actividades claves son las más costosas?, ¿Cuáles son los costos fijos?, ¿Cuáles son los costos variables?

Propuesta de valor:

Se refiere a aquello que diferencia nuestra organización de la competencia, lo que la hace diferente y por aquello que el cliente está dispuesto a pagar. La propuesta de valor deberá responder a las siguientes interrogantes: ¿Qué valor se entregará al cliente?, ¿Cuáles son los problemas de nuestros clientes? ¿Qué necesidades del cliente se van a satisfacer?

Relaciones con los clientes:

Es el tipo de relaciones que se quieren establecer con cada uno de los segmentos de clientes. Las relaciones pueden ser, personales (cara a cara, telefónicas, etc.) y automatizadas (a través de tecnología como e-mail); lo importante es cómo conectar la propuesta de valor con el cliente. Algunas de las interrogantes que da respuesta esta sección son: ¿Qué tipo de relación se espera que se establezca y se mantenga con los segmentos de clientes?, ¿Cómo se integran al modelo de negocios?, etc.

Actividades claves:

Es uno de los elementos más difíciles de definir dentro de un modelo de negocios, en este se debe tener claro que persigue la empresa y ser capaz de transmitirlo al mercado; las interrogantes que deberá responder esta sección son: ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?, ¿nuestros canales de distribución?, ¿nuestras relaciones con clientes? y ¿nuestras fuentes de ingresos?

Recursos claves:

Se refiere al cómo se va a desarrollar la propuesta de valor y con qué medios se contarán para ello: humanos, tecnológicos, físicos, etc.; principalmente deberá responder a las siguientes interrogantes: ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?, ¿nuestros canales de distribución?, ¿nuestras relaciones con clientes? Y ¿nuestras fuentes de ingresos?

Fuentes de ingreso:

Se refiere a la identificación de las posibles fuentes de ingresos de la organización y deberá responder a las siguientes interrogantes: ¿Para qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?, ¿Por qué pagan actualmente?, ¿Cómo están pagando ahora?, ¿Cómo preferirían pagar?, ¿Cuánto contribuye cada fuente de ingreso a los ingresos totales?

Segmentos de mercado:

Son el centro de cualquier modelo y se refieren a que nicho de mercado se desea atender, servicios enfocados a los clientes y no solo al producto. Algunas de las interrogantes que se deberán responder en esta sección son: ¿Para quién se está creando valor?, ¿Quiénes son los clientes más importantes?

Canales:

Incluye los canales que se van a utilizar para explicar a los clientes cuál es la propuesta de valor y cómo se va a ofrecer (venta y postventa); básicamente debe responder a lo siguiente: ¿A través de que canales quieren ser contactados

nuestros segmentos de clientes?, ¿Cómo los contactamos en la actualidad?, ¿Cómo están integrados nuestros canales?, ¿Cuáles funcionan mejor? (Escudero, 2016).

En la figura 32, se presenta el Modelo de Negocio Canvas de SinacTI:

Socios clave

- Accionistas.
- Inversionistas.
- Empleados.
- Colegas en otros países.
- Trabajo colaborativo.
- Proveedores de tecnología.

Estructura de costes

- Sueldo y bonos.
- Costos de operación (Mantenimiento de equipos, suministros, Otros servicios, etc.)
- Costos financieros (Intereses es de préstamo bancario).
- Activos fijos (Computadoras, Licencias, etc.).

Actividades clave

- Desarrollo de proyectos de BI y App móviles flexibles y escalables.
- Aplicación de patrones de diseño y documentación oportuna de proyectos.
- Foco en actividades de seguimiento y atención al cliente.

Recursos clave

- Financieros.
- Perfiles profesionales.
- Networking.
- Página web interactiva.
- Planes de comunicación con clientes internos y externos.

Propuesta de valor

- Gestión oportuna y adecuada a las necesidades de los clientes.
- Optimización de procesos y áreas.
- Movilidad y agilidad con proyectos de App móviles.
- Servicios de alto impacto, acordes a las necesidades del cliente.

Canales

- Visitas comerciales y demostraciones de prototipos en vivo.
- Redes sociales, email y página web.

Relaciones con clientes

- Relaciones personales perdurables en el tiempo.
- Automatizadas (email, redes sociales, página web, CRM).

Segmentos de cliente

- Telecomunicaciones, Seguros y Retail.
- Pequeñas y medianas empresas

Fuentes de ingreso

- Proyectos.
- Servicios profesionales.
- Servicio post-venta.

Figura 32 Plan de Negocios CANVAS SinacTI.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

De acuerdo a los resultados obtenidos por objetivo en el Capítulo V, se procedió a elaborar el documento de Plan de Negocio para la creación de la empresa de tecnología SinacTI Solutions C.A., la propuesta de dicho plan es de gran valor para la Junta Directiva que conforma la organización y de gran utilidad para la solicitud de financiamiento en instituciones financieras; los puntos que se desarrollaron en dicha propuesta fueron los siguientes:

Descripción de la organización: Se definió de forma breve los servicios a los que se dedicará a ofrecer SinacTI especificando el alcance de los mismos.

Estructura fundacional estratégica: Se estableció la misión, visión y valores de la organización.

Mercado: Se realizó un estudio de mercado que abarcó los servicios que ofrecerá SinacTI.

Estructura Organizativa: Se definió el organigrama y la descripción de cargos y responsabilidades de la organización.

Estrategia: Mediante el uso de las herramientas de Matriz FODA y PEYEA se recomendó seguir algunas estrategias para la entrada de SinacTI al mercado.

Estudio económico-financiero: Se realizó el estudio de rentabilidad de la organización a través de proyecciones de costos, proyecciones de ventas y flujo de caja; además se analizó los valores obtenidos para la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR), el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y a partir de qué momento la organización empezaría a generar ganancias a través del Punto de Equilibrio.

Modelo de negocios: A través del modelo de Canvas se diagramó y organizó la información en nueve elementos básicos que cubren las áreas principales de toda empresa.

A continuación, se detalla el Plan de Negocio:

SinacTI Solutions C.A.

Rif: J406761508

Plan de Negocio

Versión	Fecha	Descripción	Autor
1.0	30-09-2016	Documento de Plan de Negocio que contiene: la estructura fundacional de la organización, las estrategias a seguir para la entrada al mercado, la evaluación económica financiera y el modelo de negocio a implementar.	Armen Djenanian D.

Descripción de la Organización

SinacTI nace como emprendimiento que ofrecerá servicios Informáticos de Consultoría y Desarrollo de Software basados en Movilidad e Inteligencia de Negocios, innovadoras, flexibles y escalables. Las soluciones de Desarrollo de Software basadas en movilidad, estarán orientadas a atender desarrollos de Páginas Web y desarrollos de Aplicaciones Móviles para los sistemas operativos Android y iOS; en el caso de las soluciones de Inteligencia de Negocio, el enfoque será hacia la implementación de herramientas existentes en el mercado cuyas características permitan gestionar e integrar las diversas fuentes de datos que manejan las organizaciones con la finalidad de ofrecer soporte oportuno, íntegro y real del estatus del negocio, permitiendo de esta forma a los directivos y a la alta gerencia de la organización, tomar las acciones adecuadas para garantizar la sostenibilidad y el mejoramiento continuo.

Estructura fundacional estratégica de SinacTI

La definición de la estructura fundacional estratégica de SinacTI es de gran relevancia, puesto que en ella se definieron la visión, misión y valores de la organización; esta definición aporta la visión acerca de las operaciones de la empresa en términos de productos y mercados, proporcionará una definición del área de actividad del negocio, establecerá como se verá la organización en unos tres a cinco años y define los valores que forman parte de la cultura organizacional y los limites conductuales de los individuos que forman parte de ella. La definición dio respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Qué vamos hacer?, ¿Cuáles son nuestras habilidades?, ¿Qué nos diferencia?, ¿Cuál es el objetivo de mercado que se desea

atender?, ¿Cómo lo lograremos? En función a esto, a continuación, se presenta la matriz fundacional estratégica para la empresa:

Visión	Ser una empresa reconocida como la mejor opción de servicio en el área de, tecnología, asesoría y Desarrollo de Software, ofreciendo soluciones distinguibles de nuestros competidores y que generen impacto social.
Misión	Ofrecer servicios informáticos de Consultoría y Desarrollo de Software basados en movilidad e Inteligencia de Negocios, innovadoras, flexibles y escalables, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad con la mejor relación precio/valor que superen las expectativas y generen valor agregado para nuestros clientes.
Valores	• Cumplimos con lo prometido, agregamos valor y superamos las expectativas. • Las mejores soluciones surgen trabajando en equipo, establecemos relaciones sólidas con nuestros compañeros y clientes basadas en la honestidad y el respeto. • Inspiramos y motivamos a los que nos rodean demostrando integridad personal, visión global y coraje. • Innovamos y proponemos mejoras expresando libremente nuestras ideas. • Nos esforzamos por ofrecer el mejor servicio y atención al cliente. • Generamos confianza actuando con transparencia y siendo sinceros con nosotros mismos y con los demás. • Buscamos y fomentamos la responsabilidad social y de ambiente.

Mercado

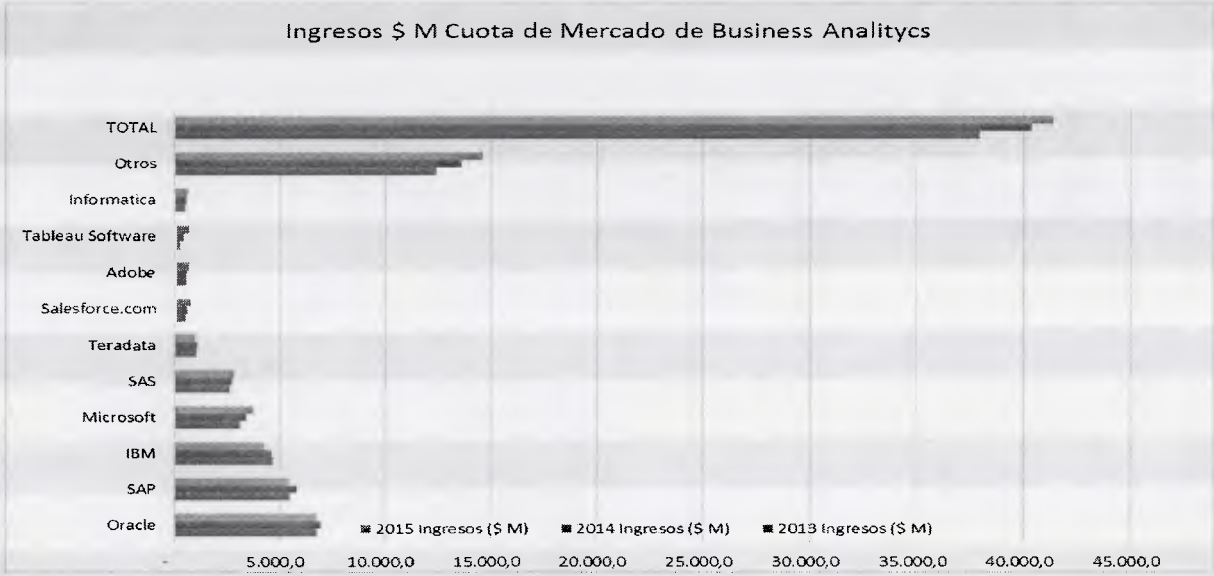
El estudio de mercado realizado estuvo enfocado en presentar la tendencia global acerca de las herramientas de Business Analitycs (BA), Business Intelligence (BI) y Aplicaciones Móviles:

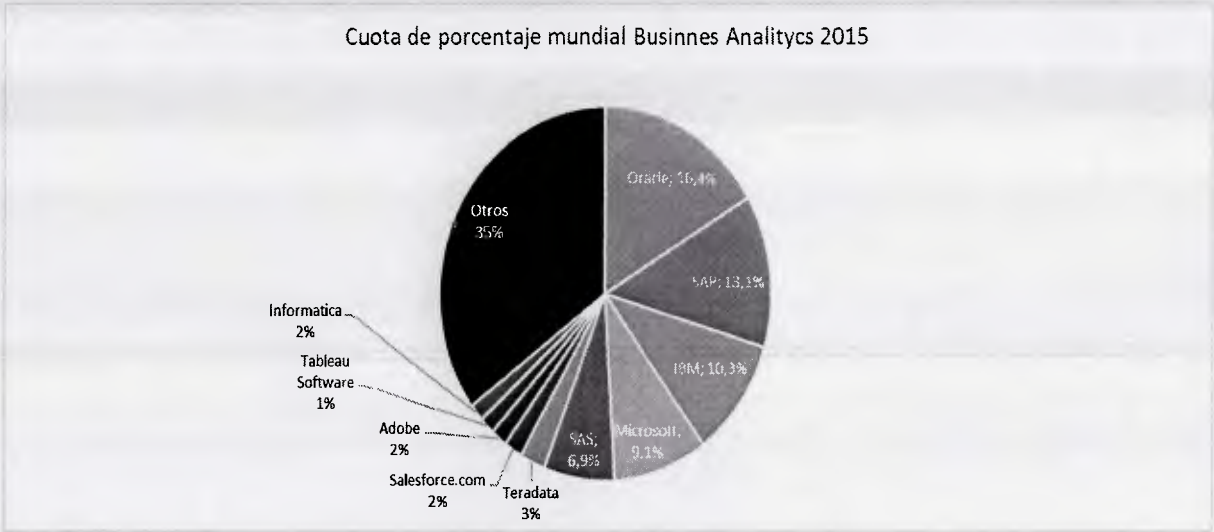
Business Analitycs (BA): Ingresos en millones de dólares para productos de Business Analitycs por casas desarrolladoras:

Casa	2013 Ingresos ($ M)	2014 Ingresos ($ M)	2015 Ingresos ($ M)
Oracle	6.762,2	6.973,5	6.781,0
SAP	5.463,7	5.794,7	5.438,0
IBM	4.668,1	4.596,8	4.266,1
Microsoft	3.133,0	3.410,2	3.765,4
SAS	2.663,8	2.752,9	2.862,2
Teradata	1.074,5	1.111,2	1.024,8
Salesforce.com	501,9	613,8	759,1
Adobe	525,8	568,5	647,9
Tableau Software	225,2	399,3	630,6
Informatica	525,2	587,8	618,4
Otros	12.386,9	13.586,0	14.607,7
TOTAL	37.930,3	40.394,7	41.401,2

SinacTI Solutions C.A.

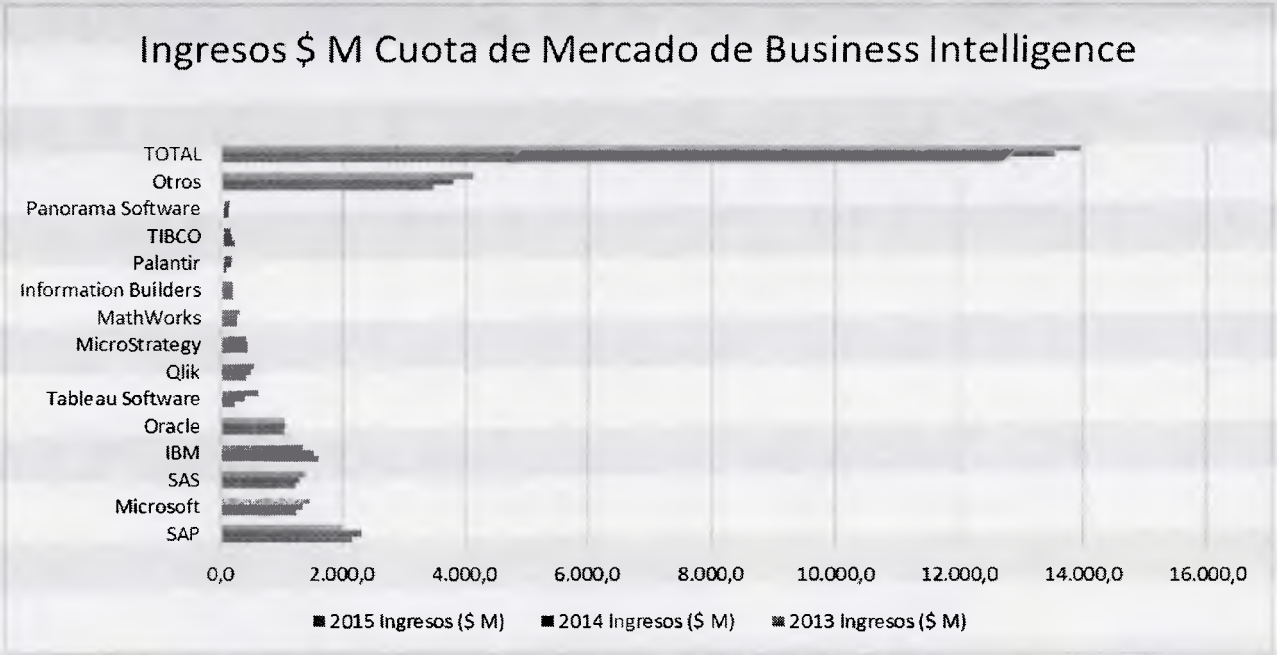
Rif: J406761508

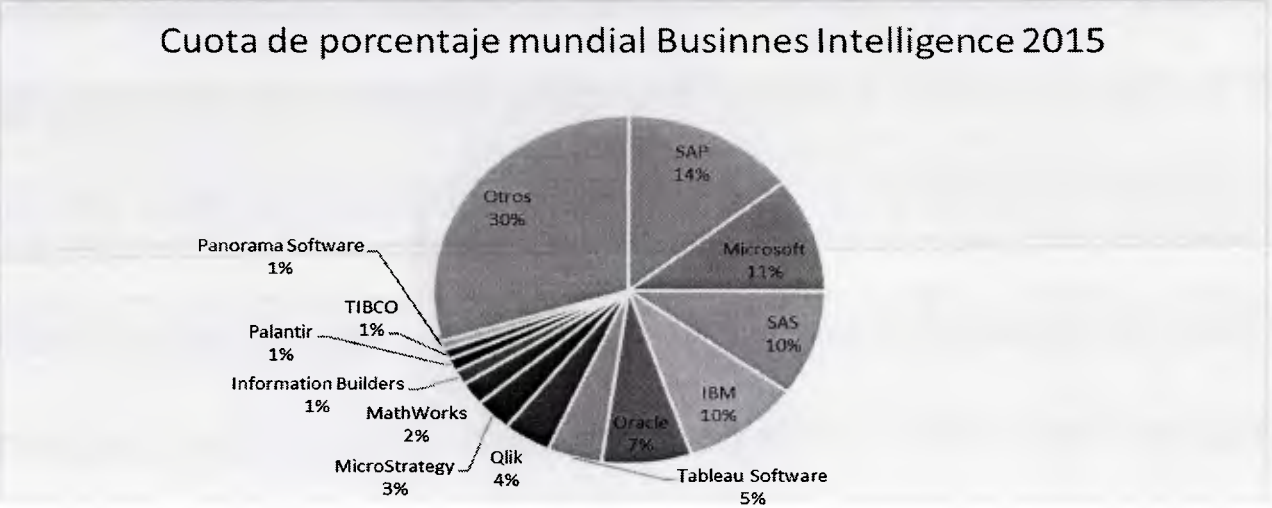




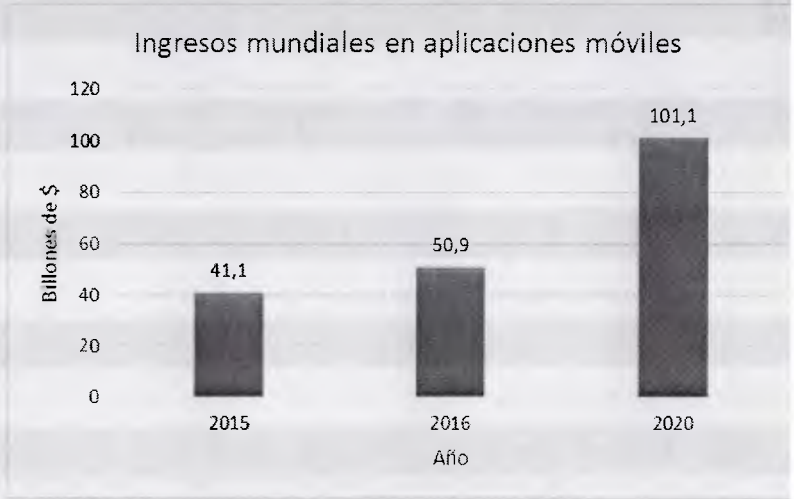
Business Intelligence (BI): Ingresos en millones de dólares para productos de Business Intelligence por casas desarrolladoras:

Casa	2013	2014	2015
	Ingresos ($ M)	Ingresos ($ M)	Ingresos ($ M)
SAP	2.163,1	2.305,0	2.013,5
Microsoft	1.255,3	1.356,5	1.488,2
SAS	1.240,4	1.298,1	1.376,2
IBM	1.606,3	1.529,7	1.374,1
Oracle	1.045,5	1.059,2	1.038,4
Tableau Software	225,2	399,3	630,6
Qlik	431,3	503,0	556,5
MicroStrategy	437,6	444,0	428,7
MathWorks	263,3	280,8	300,5
Information Builders	188,1	190,0	191,0
Palantir	55,3	130,8	163,8
TIBCO	201,5	152,6	141,3
Panorama Software	101,2	107,6	115,5
Otros	3.482,5	3.804,3	4.143,6
TOTAL	12.696,6	13.560,9	13.961,9


Ingresos $ M Cuota de Mercado de Business Intelligence
TOTAL
Otros
Panorama Software
TIBCO
Palantir
Information Builders
MathWorks
MicroStrategy
Qlik
Tableau Software
Oracle
IBM
SAS
Microsoft
SAP
0,0
2.000,0
4.000,0
6.000,0
8.000,0
10.000,0
12.000,0
14.000,0
16.000,0
2015 Ingresos ($ M)
2014 Ingresos ($ M)
2013 Ingresos ($ M)


Cuota de porcentaje mundial Businnes Intelligence 2015
SAP 14%
Microsoft 11%
SAS 10%
IBM 10%
Oracle 7%
Tableau Software 5%
Qlik 4%
MicroStrategy 3%
MathWorks 2%
Information Builders 1%
Palantir 1%
TIBCO 1%
Panorama Software 1%
Otros 30%

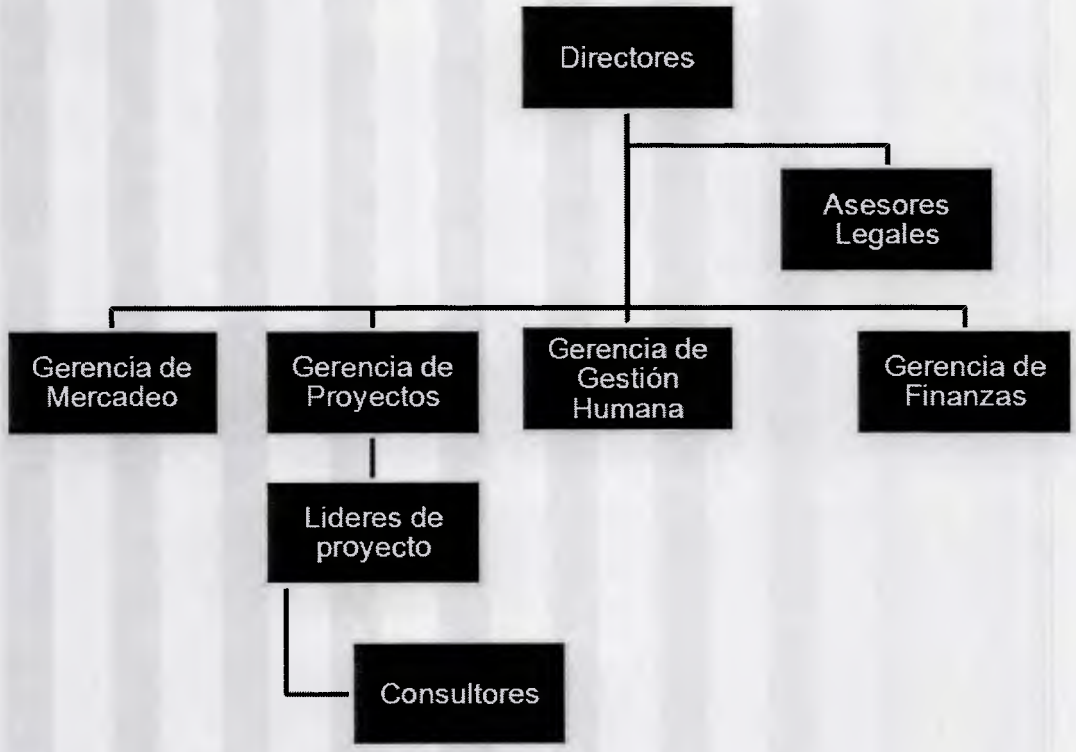
Aplicaciones móviles:



Existe una tendencia positiva en cuanto a ingresos y crecimiento del mercado global de Aplicaciones Móviles y herramientas de Inteligencia de Negocios y Análisis de Negocio; es un mercado amplio que aún tiene mucho potencial por desarrollar y el cual debe madurar en los próximos años.

Estructura Organizativa

La organización está encabezada por los Directores y fundadores de la misma, estos tienen un rol de supervisión sobre la Gerencia de Mercadeo, Gerencia de Proyectos, Gerencia de Gestión Humana y Gerencia de Finanzas quienes están en el segundo nivel de mando en el organigrama. En cuanto a los Asesores Legales estos prestarán servicios a la organización sin formar parte de la nómina, para estos casos se manejará la contratación bajo la modalidad de servicios profesionales.



Rol / Función	Autoridad	Responsabilidades
Directores	N/A	Es un rol con una gran responsabilidad, fuerte liderazgo, habilidades para negociar y dirigir el proyecto con gran detalle siendo responsable del éxito del proyecto encaminando en términos de cronograma y presupuesto, es responsable de la comunicación con todos los interesados y demás áreas de la organización, en particular con el patrocinador del proyecto, el equipo del proyecto y otros interesados estratégicos.
Asesores Legales	Directores	Apoyar a la empresa y asesorarla en todos los aspectos legales, servir de asesor para la contratación de los diferentes proyectos.
Gerencia de Mercadeo	Directores	• Definir el mercado donde será posicionado el servicio • Identificar oportunidades y definir estrategias de comercialización • Generar planes de comunicación con clientes externos e internos.
Gerencia de Proyectos	Directores	• Realizar la planificación de los proyectos • Establecer los equipos de trabajo • Definir plan de gestión de comunicaciones, calidad, riesgo, procura con los interesados de los proyectos. • Realizar seguimiento y control sobre las actividades de los proyectos. • Delegar actividades a los líderes de proyectos. • Coordinar las actividades asignadas a los líderes de proyectos.
Gerencia de Gestión Humana	Directores	• Entrevistar y contratar al personal requerido por la empresa • Encargarse de procesar y aprobar informes y anticipos de gastos de los proyectos. • Gestionar los beneficios de ley que le corresponden a los trabajadores mediante al apoyo del Asesor Legal • Establecer estrategias de motivación al personal contratado.
Gerencia de finanzas	Directores	• Gestión del presupuesto de la organización • Registro contable de ingresos y egresos, estado de resultados, balances, etc.

Rol / Función	Autoridad	Responsabilidades
Líderes de Proyectos	Gerencia de Proyectos	• Facilitar las reuniones • Eliminar los impedimentos • Proteger y aislar al equipo de interrupciones • Asegurarse de que siga el proceso. • Mantener actualizado el cronograma de proyectos • Comunicarse de forma frecuente y oportuna con el equipo de trabajo y Gerentes de Proyectos.
Consultores	Líderes de proyecto	• Desarrollar los requerimientos asignados • Actualizar el estatus de sus actividades • Comunicar alguna dificultad o impedimento a los líderes de proyecto • Documentar el trabajo realizado • Generar respaldos del trabajo realizado.

Estrategia

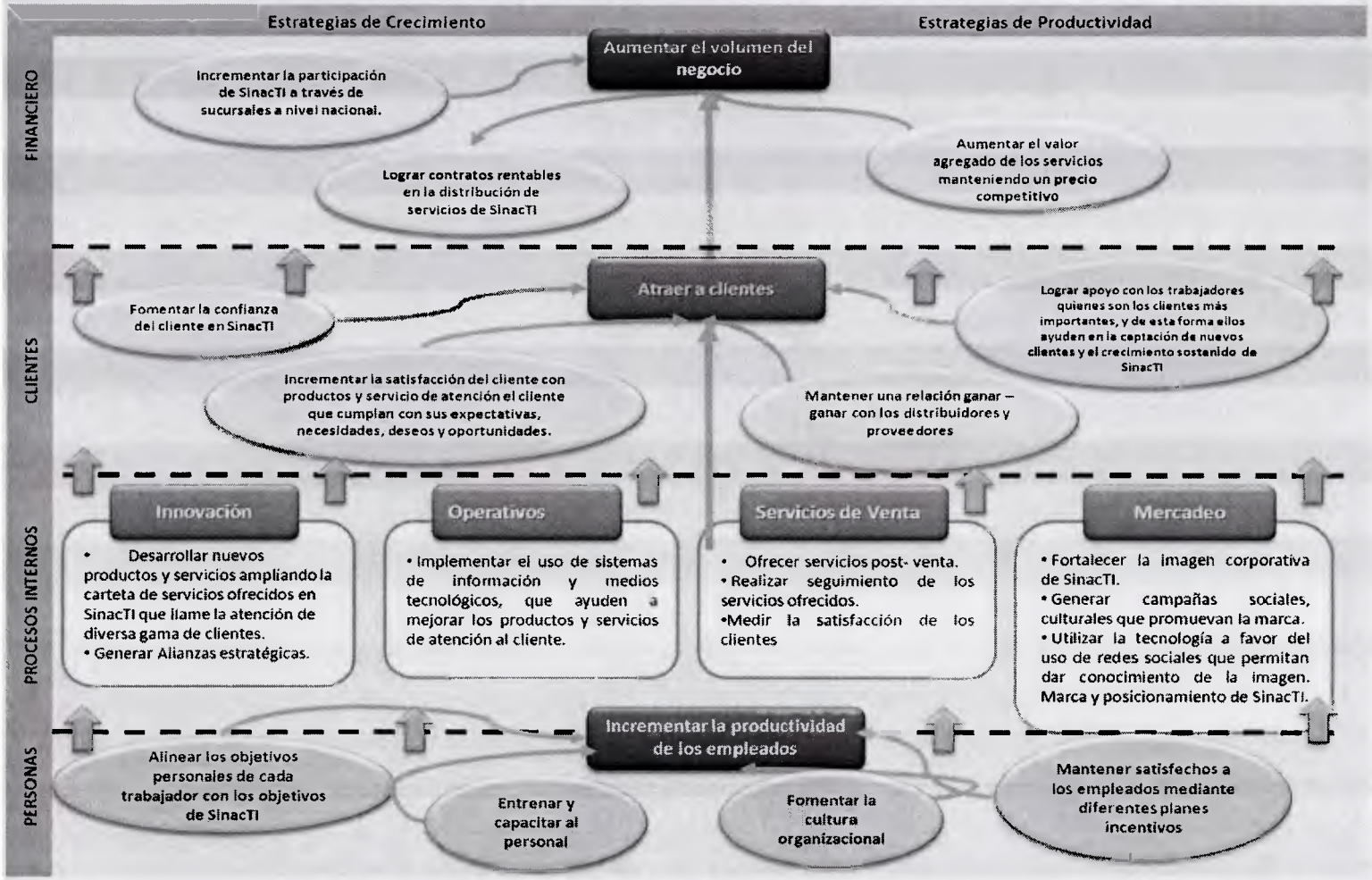
Para determinar las estrategias que deberá seguir SinacTI, inicialmente se desarrolló la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la organización:

Fortalezas	Debilidades
1. El recurso humano potencial y de la empresa tiene sólidos conocimientos en el área de Movilidad (Aplicaciones móviles) y proyectos de Inteligencia de Negocios, es responsable comprometido y profesional. 2. Flexibilidad y disposición para atender proyectos nacionales e internacionales a distancia. 3. Manejo y conocimiento de herramientas y técnicas de seguimiento y control de proyectos. 4. Conocimiento nacional de los negocios de telecomunicaciones, seguros y retail. 5. Flexibilidad y adaptación por formación del personal. 6. Disposición para la contratación de servicios externos. 7. Colegas y asesores internacionales con la intención de concretar proyectos en Chile y España.	1. No existe una reputación en el mercado como empresa. 2. No se dispone del capital suficiente para hacer una expansión agresiva en el mercado nacional. 3. En la actualidad no se dispone de una página web para dar a conocer la empresa y los servicios que ofrece.
Oportunidades	**Amenazas**
1. El mercado de soluciones de Inteligencia de Negocios y desarrollo de aplicaciones móviles está en crecimiento y es amplio. 2. El cambio constante en las herramientas tecnológicas permite ofrecer servicios de mayor valor. 3. En tiempos en donde existen dificultades económicas, las organizaciones buscan ser resilientes, lo cual impacta de forma positiva en los servicios que desea prestar SinacTI.	1. Existen competidores bien posicionados que representan una barrera de entrada a estos mercados por falta de reputación. 2. Venezuela será el lugar donde se manejarán las operaciones, actualmente cuenta con una elevada inflación y control de cambio lo cual dificulta mantener operaciones en el país.

Seguidamente se definió el mapa estratégico en donde se pueden apreciar cuáles son los procesos y actividades que se deberán implementar para atender las expectativas del personal, atender los procesos internos, clientes y el área financiera de la organización. A través de la sinergia de estas áreas, SinacTI podrá posicionarse en el mercado ofreciendo servicios de gran valor para los clientes a un precio competitivo logrando un crecimiento sostenido y sustentable.

SinacTI Solutions C.A.

Rif: J406761508



Finalmente realizando un análisis de los resultados obtenidos a través de la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) se logró determinar que las estrategias de entrada al mercado que se recomiendan que utilice SinacTI son:

Focalización:

Esta estrategia estará basada en concentrar la atención de las necesidades de un grupo particular del segmento de mercado identificado por necesidades específicas; se atenderá el mercado de proyectos de Inteligencia de Negocios y Desarrollo de Aplicaciones Móviles y se orientará primeramente a los sectores de telecomunicaciones, seguros y retail sin excluir en ningún caso proyectos de otros sectores o incluso proyectos rechazados por grandes empresas por temas de costos.

Diferenciación:

Esta estrategia estará basada en ofrecer servicios que sean percibidos como únicos en el mercado. Para lograr la diferenciación de los servicios de SinacTI, se trabajará mucho en uno de los aspectos claves en los cuales los clientes presentan mayor insatisfacción al momento de trabajar con los proveedores, como lo es el tema de la comunicación cliente-proveedor, se aplicarán diversas técnicas y herramientas para que los clientes se sientan escuchados y atendidos durante todo el proceso de prestación de servicio, además se utilizarán técnicas para la medición del desempeño de los proyectos y encuestas de satisfacción de servicio con la finalidad de realizar los ajustes necesarios para ofrecer servicios y productos de gran valor distintivo frente a las soluciones que pueda ofrecer la competencia.

Estudio económico-financiero

Costos:

En principio, las operaciones de SinacTI se realizarán a través de la modalidad de trabajo remoto, por lo cual no es necesario en esta fase inicial la apertura de una sede física, es por ello que no se refleja ningún costo por concepto de gastos de alquiler, en cuanto a los equipos fijos, serán adquiridos los elementos básicos de operación como lo son: Computadoras, Impresoras, Teléfonos, Router, Modem y Equipos de oficina para el uso del personal Directivo de la organización. Para la contratación de los empleados, se seguirá el modelo de trabajo freelance o trabajo remoto, esto quiere decir que los aspirantes que desean trabajar en SinacTI lo harán directamente desde el espacio que ellos deseen y deberán contar con computadoras aptas para el desarrollo de los proyectos requeridos. A continuación, se presenta una estimación de costo operativo para los primeros seis meses de operación:

Costos operativos iniciales	Bs.
Sueldos consultores	5.400.000
Bono de alimentación	1.800.000
Prestaciones de Consultores	810.000
Gastos de Consultores	300.000
Utilidades de consultores	450.000
Mantenimiento de equipos	1.000.000
Suministros	100.000
Otros servicios	500.000
Depreciación	1.865.000
Sueldos generales	7.200.000
Asesor legal externo	3.000.000
Total (para un año de operación)	22.425.000
Costos operativos iniciales (6 meses)	***11.212.500***

El capital necesario que se requiere para iniciar y operar la empresa los primeros 6 meses es de:

Capital para la puesta en marcha	Bs.
Inversiones en activos fijos	3.730.000
Costos operativos iniciales (6 meses)	11.212.500
Total para 6 meses de operación	*14.942.500*

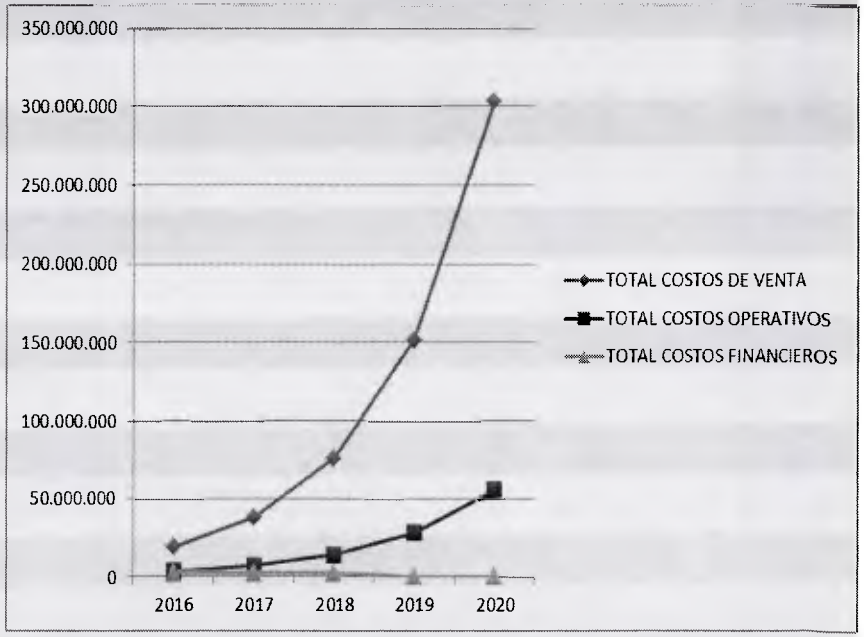
Proyección de costos:

Con el propósito de conocer la rentabilidad y factibilidad de SinacTI a través del punto de equilibrio, el análisis de la tasa interna de retorno y el valor presente neto, se elaboró una proyección de costos asociados a la operatividad de la empresa para cinco años. Las proyecciones de costo se realizaron tomando en cuenta las estimaciones de inflación realizadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI) para los años 2016 y 2017; debido a que las proyecciones del FMI superan de manera importante el 100% de la inflación con respecto al de años pasados, se decide optar por aumentar todo lo relativo a los costos en 100% por cada año proyectado:

PROYECCIÓN DE COSTOS

(Expresado en Bs.)

	2016	2017	2018	2019	2020
Costos de venta:					
Sueldos consultores	5.400.000	10.800.000	21.600.000	43.200.000	86.400.000
Bono de alimentación	1.800.000	3.600.000	7.200.000	14.400.000	28.800.000
Prestaciones de Consultores	810.000	1.620.000	3.240.000	6.480.000	12.960.000
Gastos de Consultores	300.000	600.000	1.200.000	2.400.000	4.800.000
Utilidades de consultores	450.000	900.000	1.800.000	3.600.000	7.200.000
Sueldos generales	7.200.000	14.400.000	28.800.000	57.600.000	115.200.000
Asesor legal externo	3.000.000	6.000.000	12.000.000	24.000.000	48.000.000
TOTAL COSTOS DE VENTA	18.960.000	37.920.000	75.840.000	151.680.000	303.360.000
Costos operativos:					
Mantenimiento de equipos	1.000.000	2.000.000	4.000.000	8.000.000	16.000.000
Suministros	100.000	200.000	400.000	800.000	1.600.000
Otros servicios	500.000	1.000.000	2.000.000	4.000.000	8.000.000
Depreciación	1.865.000	3.730.000	7.460.000	14.920.000	29.840.000
TOTAL COSTOS OPERATIVOS	3.465.000	6.930.000	13.860.000	27.720.000	55.440.000
Costos financieros:					
Préstamo bancario	1.992.333	1.992.333	1.992.333		
Intereses por préstamo bancario	478.160	478160	478.160	0	0
TOTAL COSTOS FINANCIEROS	2.470.493	2.470.493	2.470.493	0	0
Inversión en activos fijos:					
Computadoras	1.920.000				
Impresoras	80.000				
Licencias	450.000				
Teléfonos	450.000				
Router	80.000				
Modem	50.000				
Mobiliario y equipo de oficina	700.000				

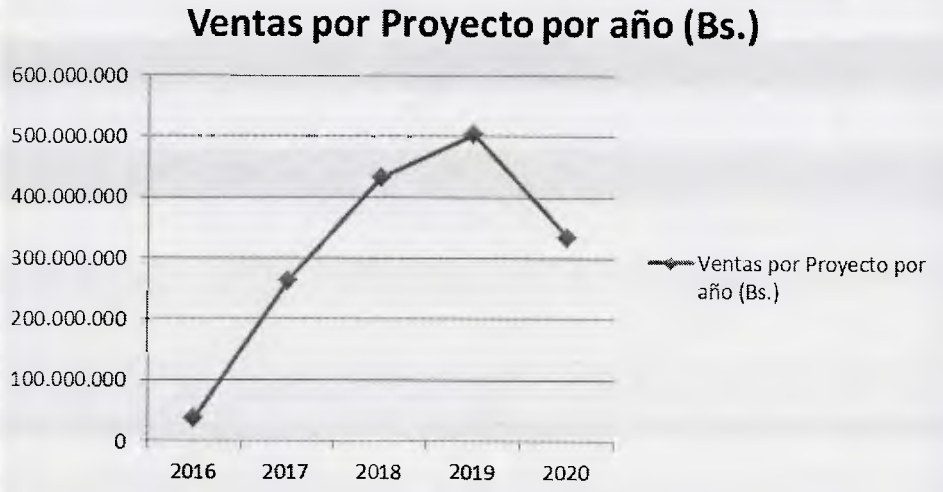


Consideraciones:

- El cálculo de sueldos de los consultores se realizó tomando como base una plantilla de 3 consultores.
- El cálculo del sueldo general se hizo tomando como base una plantilla de 4 trabajadores, los cuales se desempeñarán en las diversas áreas establecidas en el organigrama de SinacTI.
- El préstamo bancario se establece para que sea pagadero a 3 años.
- Se entregará al final del año un mes de utilidades a los empleados.

PROYECCIÓN DE VENTAS

Año	Proyectos de 3 meses	Proyectos de 6 meses	Proyectos de 1 año	Capacidad de proyectos por año	Ventas por Proyecto por año (Bs.)
2016	3	0	0	3	36.000.000
2017	3	2	1	6	264.000.000
2018	2	2	3	7	432.000.000
2019	3	3	3	9	504.000.000
2020	4	1	2	7	336.000.000



Consideraciones:

- El costo de venta está calculado en base a las horas totales por proyecto según su tiempo de duración.
- El costo por hora fue calculado en base a la tarifa de un consultor Senior (mayor cargo en el nivel de ejecución de SinacTI; dependiendo de la complejidad del proyecto será necesario incluir a más personas lo cual incurrirá en ajustes de costos.
- El incremento anual del precio por proyecto está basado en un 100%, muy por debajo a la inflación proyectada por el FMI.
- En esta proyección de ventas se puede visualizar que para el año 2020 existe una disminución en cuanto a proyectos ejecutados con respecto al año anterior, este escenario puede presentarse debido a diferentes factores del entorno; para ello se deberá contar con un plan de negocio que establezca una metodología adaptable a los cambios constantes que se producen en el mercado.

SinacTI Solutions C.A.

Rif: J406761508

FLUJO DE CAJA					
(Expresado en Bs.)					
	2016	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
INGRESOS POR VENTA	36.000.000	264.000.000	432.000.000	504.000.000	336.000.000
COSTOS DE VENTA	18.960.000	37.920.000	75.840.000	151.680.000	303.360.000
UTILIDAD BRUTA	17.040.000	226.080.000	356.160.000	352.320.000	32.640.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.600.000	3.200.000	6.400.000	12.800.000	25.600.000
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	1.865.000	3.730.000	7.460.000	14.920.000	29.840.000
UTILIDAD OPERATIVA	13.575.000	219.150.000	342.300.000	324.600.000	-22.800.000
GASTOS DE INTERÉS	478.160	478160	478.160	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	13.096.840	218.671.840	341.821.840	324.600.000	-22.800.000
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	4.452.926	74.348.426	116.219.426	110.364.000	0
UTILIDAD NETA	8.643.914	144.323.414	225.602.414	214.236.000	-22.800.000
FLUJO DE CAJA NETO	**10.508.914**	**148.053.414**	**233.062.414**	**229.156.000**	**7.040.000**

Análisis de resultados:

Al concluir las proyecciones de costos, ventas y el flujo de caja, se obtuvo los siguientes valores que determinarán la rentabilidad de SinacTI:

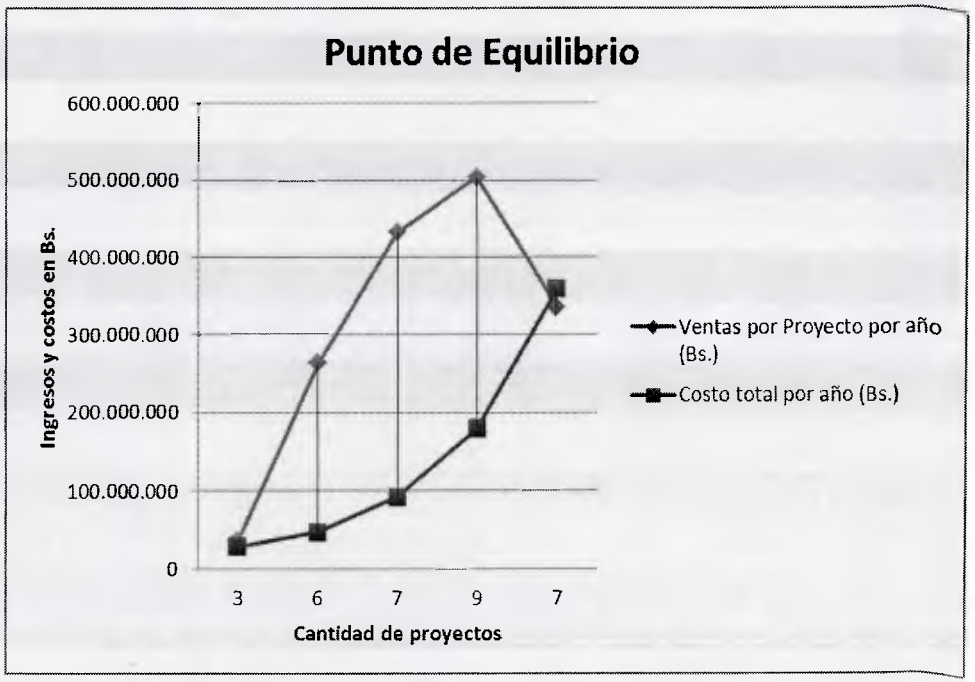
Costo de capital o tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)	Valor presente neto (VPN)	Tasa Interna de Retorno (TIR)
115%	56.302.737 Bs	318%

- La TMAR del capital total resultó ser de 115%, esto es un valor muy alto de tasa mínima aceptable de rendimiento y viene principalmente inducida debido a los altos porcentajes inflacionarios del país. Si el rendimiento de SinacTI no fuera de 115% (el mínimo que debe ganar para operar) no se alcanzaría a cubrir el pago de intereses a los accionistas e institución financiera.
- El valor presente neto resultante es mayor a cero, lo cual implica una ganancia extra posterior a la ganancia de la tasa mínima aceptable de rendimiento.
- La tasa interna de retorno calculada fue de 318%, al comparar este valor con el costo de capital (TMAR, 318% mayor a 115%) permite determinar que la inversión resultará rentable.

Punto de equilibrio:

El análisis de la VPN y el TIR permitió determinar la rentabilidad de SinacTI; con la aplicación del Punto de Equilibrio se busca conocer a partir de qué momento la empresa generará ganancias:

Año	Capacidad de proyectos por año	Ventas por Proyecto por año (Bs.)	Costo total por año (Bs.)
2016	3	36.000.000	28.625.493
2017	6	264.000.000	47.320.493
2018	7	432.000.000	92.170.493
2019	9	504.000.000	179.400.000
2020	7	336.000.000	358.800.000



- Se puede visualizar que los costos totales por año son muy inferiores a las ventas por año, este escenario es positivo y se debe principalmente por la modalidad de operación de SinacTI; al no contar con una sede física se ahorran muchos costos de operación.
- El cálculo del punto de equilibrio arroja que a partir del primer año con la ejecución de tres proyectos se obtendrán ganancias.

Modelo de Negocio

SinacTI seguirá el modelo Canvas creado por Alexander Osterwalder, el cual permite estructurar en un solo folio nueve elementos que cubren las áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. A continuación, se presenta el desarrollo de dicho modelo:

SinacTI Solutions C.A.

Rif: J406761508

Socios clave

- Accionistas.
- Inversionistas.
- Empleados.
- Colegas en otros países.
- Trabajo colaborativo.
- Proveedores de tecnología.

Estructura de costes

- Sueldo y bonos.
- Costos de operación (Mantenimiento de equipos, suministros, Otros servicios, etc.)
- Costos financieros (Intereses es de préstamo bancario).
- Activos fijos (Computadoras, Licencias, etc.).

Actividades clave

- Desarrollo de proyectos de BI y App móviles flexibles y escalables.
- Aplicación de patrones de diseño y documentación oportuna de proyectos.
- Foco en actividades de seguimiento y atención al cliente.

Recursos clave

- Financieros.
- Perfiles profesionales.
- Networking.
- Página web interactiva.
- Planes de comunicación con clientes internos y externos.

Propuesta de valor

- Gestión oportuna y adecuada a las necesidades de los clientes.
- Optimización de procesos y áreas.
- Movilidad y agilidad con proyectos de App móviles.
- Servicios de alto impacto, acordes a las necesidades del cliente.

Canales

- Visitas comerciales y demostraciones de prototipos en vivo.
- Redes sociales, email y página web.

Relaciones con clientes

- Relaciones personales perdurables en el tiempo.
- Automatizadas (email, redes sociales, página web, CRM).

Segmentos de cliente

- Telecomunicaciones, Seguros y Retail.
- Pequeñas y medianas empresas

Fuentes de ingreso

- Proyectos.
- Servicios profesionales.
- Servicio post-venta.

CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En este capítulo se verificó el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos establecidos en el presente trabajo especial de grado.

Objetivo Nº 1: Definir la estructura fundacional estratégica de la organización

Para definir la estructura fundacional estratégica de la empresa, se realizaron dos reuniones con los accionistas y directores de SinacTI en donde se aportaron las diferentes visiones que debía seguir la organización, formulando y respondiendo preguntas como: ¿Qué vamos hacer?, ¿Cuáles son nuestras habilidades?, ¿Qué nos diferencia?, ¿Cuál es el objetivo de mercado que se desea atender?, ¿Cómo lo lograremos? se logró definir una matriz fundacional estratégica en donde se establecieron la Visión, Misión y Valores de SinacTI a través de las actividades descritas en la tabla 41.

Tabla 41 Cumplimiento del Objetivo Nº 1.

Objetivo Nº 1	Definir la estructura fundacional estratégica de la organización
Actividad	**Porcentaje de cumplimiento**
1.- Realizar las reuniones con los accionistas de la organización con la finalidad de aportar ideas	100%
2.- Priorizar las necesidades de la organización	100%
3.- Identificar y redactar misión, visión y valores	100%
Cumplimiento del Objetivo Nº 1	**100%**
Resultado Obtenido	**Matriz de estructura fundacional estratégica de SinacTI**

Objetivo Nº 2: Determinar el mercado potencial del negocio para la organización

Definir el mercado potencial de la organización requirió la identificación búsqueda, organización y análisis de la información y tendencias globales y

nacionales en las áreas de: Inteligencia de Negocios, Análisis de Negocio y Aplicaciones móviles, la obtención de esta información se realizó a través de fuentes secundarias prestigiosas en donde se recaban estadísticas globales y tesis de grados con estudios relevantes a empresas nacionales en áreas específicas que se planteaban estudiar. Al analizar toda esta información se llegó a la conclusión de que existe un mercado amplio y con tendencia al alza en los próximos años en las áreas mencionadas. En la tabla 42 se podrá verificar el cumplimiento de dicho objetivo.

Tabla 42 Cumplimiento del Objetivo Nº 2.

Objetivo Nº 2	Determinar el mercado potencial del negocio para la organización
Actividad	**Porcentaje de cumplimiento**
1.- Búsqueda, identificación y categorización de los datos	100%
2.- Elaboración de gráficos según los datos recolectados.	100%
3.- Análisis de la información y emisión de conclusiones y recomendaciones	100%
Cumplimiento del Objetivo Nº 2	**100%**
Resultado Obtenido	**Estudio de mercado en el área de Business Intelligence, Business Analitycs y Aplicaciones Móviles.**

Objetivo Nº 3: Definir la estrategia de negocio que seguirá la organización para ofrecer sus productos y servicios

Toda organización debe contar con una estrategia para el posicionamiento de sus productos o servicios, es por ello que mediante este objetivo se formalizó la estructura organizativa de SinacTI estableciendo el rol y responsabilidades de cada cargo, se elaboró el mapa estratégico en donde se definieron el flujo y la sinergia que se debía lograr entre las personas, clientes, procesos internos y el área de finanzas, se realizó y analizó la matriz FODA con sus respectivas acciones a través del análisis CAME y finalmente se elaboró la matriz de posición estratégica y evaluación de la

acción (PEYEA) la cual fue de gran relevancia para definir la estrategia que se recomienda aplique SinacTI para entrar en el mercado. El detalle de las actividades de este objetivo está descrita en la tabla 43.

Tabla 43 Cumplimiento del Objetivo Nº 3.

Objetivo Nº 3	Definir la estrategia de negocio que seguirá la organización para ofrecer sus productos y servicios
Actividad	**Porcentaje de cumplimiento**
1.- Definir la estructura organizativa, roles y responsabilidades por cargo	100%
2.- Diseñar y desarrollar el mapa estratégico de la organización	100%
2.- Elaboración de matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).	100%
3.- Clasificar matriz FODA	100%
4.- Elaborar análisis CAME a la matriz FODA	100%
5.- Elaborar y analizar matriz PEYEA	100%
6.- Emitir recomendaciones de las estrategias a utilizar	100%
Cumplimiento del Objetivo Nº 3	**100%**
Resultado Obtenido	**Estudio completo de la estructura interna y estratégica para SinacTI**

Objetivo Nº 4: Evaluar la factibilidad técnica, económica y financiera de la organización.

En cuanto al análisis técnico, se desarrollaron: el cronograma de proyección, localización del proyecto, elementos de infraestructura y estructura, maquinaria y equipos de producción y el proceso de control de calidad. El análisis económico-financiero consistió en: elaborar una estructura de costos para los elementos de infraestructura y estructura (activos fijos), costos operativos iniciales, distribución y financiamiento requerido, costos financieros, proyección de costos para 5 años de operación (2016-2020), proyección de ventas para 5 años de operación (2016-2020), estado de resultados, flujo de caja, cálculo y análisis del capital o tasa mínima de rendimiento (TMAR), cálculo y análisis del valor

presente neto (VPN), cálculo y análisis de la tasa interna de retorno (TIR), y análisis del punto de equilibrio. Todo este estudio permitió evaluar que es factible y rentable la conformación de SinacTI. El cumplimiento de este objetivo se puede visualizar en la tabla 44.

Tabla 44 Cumplimiento del Objetivo Nº 4.

Objetivo Nº 4	Evaluar la factibilidad técnica, económica y financiera de la organización
Actividad	**Porcentaje de cumplimiento**
1.- Estudio técnico estableciendo el cronograma de proyección, localización del proyecto, elementos de infraestructura y estructura, maquinaria y equipos de producción y proceso de control de calidad	100%
2.- Establecimiento de costos operativos iniciales	100%
3.- Establecer el tipo de financiamiento requerido	100%
4.- Elaborar costos financieros	100%
5.- Proyectar costos para 5 años de operación (2016-2020)	100%
6.- Proyectar ventas para 5 años de operación (2016-2020)	100%
7.- Elaboración de estado de resultados y flujo de caja	100%
8.- Cálculo y análisis de la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)	100%
9.- Cálculo y análisis del valor presente neto (VPN)	100%
10.- Cálculo y análisis de la tasa interna de retorno (TIR)	100%
11.- Análisis del punto de equilibrio	100%
Cumplimiento del Objetivo Nº 4	**100%**
Resultado Obtenido	**Evaluación técnica, económica y financiera para SinacTI**

Objetivo Nº 5: Evaluar los aspectos legales para la creación de la organización.

Con el apoyo de un asesor legal externo especializado en el área de Derecho Mercantil y propiedad intelectual se procedió a diseñar y desarrollar un diagrama de flujos con los pasos necesarios para la constitución legal de una sociedad mercantil bajo la figura de compañía anónima, seguidamente se

desarrolló un diagrama con el detalle en cada fase del proceso y finalmente se presentó el presupuesto estimado facilitado por el asesor para la constitución de una nueva empresa en el año 2015. El detalle de las actividades del desarrollo de este objetivo se señala en la tabla 45.

Tabla 45 Cumplimiento del Objetivo Nº 5.

Objetivo Nº 5	Evaluar los aspectos legales para la creación de la organización
Actividad	**Porcentaje de cumplimiento**
1.- Diseñar y elaborar diagrama de flujos con los pasos necesarios para la constitución legal de una sociedad mercantil bajo la figura de compañía anónima.	100%
2.- Diseñar y desarrollar el diagrama con el detalle en cada fase del proceso	100%
2.- Presentar presupuesto estimado facilitado por el asesor para la constitución de una nueva empresa en el año 2015.	100%
Cumplimiento del Objetivo Nº 5	**100%**
Resultado Obtenido	**Diagramas con los pasos necesarios para la constitución de una nueva empresa y presupuesto estimado para la constitución de SinacTI.**

Objetivo Nº 6: Elaborar las fases del plan de negocio.

Se estructuró en un solo folio los nueve principales elementos de SinacTI según el modelo Canvas creado por Alexander Osterwalder que permite cubrir las áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El cumplimiento de este objetivo se detalla en la tabla 46.

Tabla 46 Cumplimiento del Objetivo Nº 6.

Objetivo Nº 6	Elaborar las fases del plan de negocio
Actividad	**Porcentaje de cumplimiento**
1.- Diseñar y elaborar el lienzo de modelo de negocios Canvas	100%
Cumplimiento del Objetivo Nº 6	**100%**
Resultado Obtenido	**Lienzo de modelo de negocios Canvas para SinacTI**

El cumplimiento de los objetivos específicos se realizó de acuerdo a lo establecido al cronograma de actividades y el estimado de costos presentados en el Capítulo III.

Comparación de lo planificado y lo real:

Cronograma del proyecto:

Tabla 47 Comparación cronograma de proyecto.

Fecha de Inicio Planificada	Fecha de fin planificada	Fecha de inicio real	Fecha de fin real
08-02-2016	29-09-2016	08-02-2016	17-10-2016

En la tabla 47 se puede observar que existe una desviación con respecto a la fecha de fin del proyecto de 18 días con respecto a lo planificado, sin embargo, se consideró que no fue una desviación importante.

Recursos:

Tabla 48 Comparación estimado de costos planificado y real del proyecto.

Descripción	Unidad métrica	Cantidad Planificada	Costo unitario planificado Bs. F.	Costo total planificado Bs. F.	Cantidad real	Costo unitario real Bs. F.	Costo total real Bs. F.
Inscripción de Seminario de Trabajo Especial de Grado (TEG)	UC	03	1.442,00	4.326,00	03	1.442,00	4.326,00
Estudiante Gerencia de Proyectos (Ingeniero P2)	HH	340	323,62	110.030,80	500	N/A	N/A
Inscripción de Trabajo Especial de Grado	UC	12	1442,00	17.304,00	4,8	8.000,00	38.400,00
Juicio Experto	HH	20	1.500,00	30.000,00	36	1000	36.000,00
Asesor TEG	HH	40	1.500,00	60.000,00	47	N/A	N/A

Descripción	Unidad métrica	Cantidad Planificada	Costo unitario planificado Bs. F.	Costo total planificado Bs. F.	Cantidad real	Costo unitario real Bs. F.	Costo total real Bs. F.
Servicio telefónico - Internet	Mes	06	499,00	2.994,00	06	499,00	2.994,00
Servicio de impresión	C/U	300	70,00	21.000,00	250	200	50.000,00
Servicio de encuadernación	C/U	02	1.500,00	3.000,00	01	1.000,00	1.000,00
Servicio de empastado	C/U	01	12.000,00	12.000,00	01	6.000,00	6.000,00
Reservas	SG	01	20.000,00	20.000,00	N/A	N/A	N/A
			TOTAL:	**280.654,80**			**138.720,00**

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se plantean las conclusiones de este trabajo especial de grado en función a cada objetivo específico:

Definir la estructura fundacional estratégica de la organización:

- Una vez realizado el análisis y el establecimiento de la estructura fundacional estratégica de SinacTI se pudo tener una aproximación inicial acerca de cuáles son los servicios a ofrecer, y cómo se visualiza la organización para corto, mediano y largo plazo, lo que dio paso a la definición de la misión, visión y valores de la organización.
- Los valores de la empresa permitieron realizar una autoevaluación de cómo se deseaba ver frente a sus clientes internos (empleados) y clientes externos, esto derivo en valores como: puntualidad, respeto, trabajo en equipo, atención al cliente, responsabilidad social, entre otras.

Determinar el mercado potencial del negocio para la organización:

- El estudio de mercado permitió identificar los mercados objetivos de SinacTI.
- Las áreas en la que existe oportunidad de desarrollo de servicio por presentar una tendencia positiva en los últimos años y en la proyección de años futuros son: Business Intelligence, Business Analitycs y Aplicaciones Móviles.
- El estudio demostró que la gran mayoría de las organizaciones no ejecutan proyectos de Business Intelligence principalmente debido a dos factores: desconocimiento y falta del personal calificado para la ejecución de los proyectos; esto se visualiza como una oportunidad de desarrollo de los servicios ofrecidos por SinacTI.
- Existe una diversa gama de productos de Inteligencia de Negocios que pueden estar a la altura de pequeñas y medianas empresas a las cuales SinacTI desea atender, estos productos son de código abierto (sin costo de licenciamiento) y es una buena oportunidad para ofrecer soluciones a la

medida, innovadoras y con una relación precio/valor que superen las expectativas de los clientes.

Definir la estrategia de negocio que seguirá la organización para ofrecer sus productos y servicios:

- Se formalizó la estructura organizativa de SinacTI a través del establecimiento del organigrama y el cuadro descriptivo de cargos, roles y responsabilidades.
- El análisis del mapa estratégico dejó claro los esfuerzos que debe afrontar SinacTI para lograr la sinergia entre los empleados, clientes, procesos internos y el área financiera.
- El análisis de la matriz FODA permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta SinacTI.
- Clasificar la matriz FODA permitió identificar las causas y asignarle una clasificación en cuanto a su importancia.
- Establecer las acciones mediante el análisis CAME permitió generar un instrumento en el cual se especifica claramente como Corregir las Debilidades, como Afrontar las Amenazas, como Mantener las Fortalezas y como Explotar las Oportunidades.
- Se logró identificar las estrategias que se recomienda siga SinacTI para entrar al mercado mediante la aplicación objetiva del instrumento de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (Matriz PEYEA).

Evaluar la factibilidad técnica, económica y financiera de la organización:

- Se definieron los aspectos técnicos más relevantes y necesarios para la operación de SinacTI.
- Se logró definir los costos iniciales para la operación de la organización (activos fijos + costos de operación de 6 meses)

- Se definió la distribución del financiamiento a solicitar a la institución financiera.
- Se realizó la proyección de costos y ventas a 5 años (2016-2020) tomando como base el sueldo de 3 consultores y 4 trabajadores para las demás áreas descritas en el organigrama, se estimó el préstamo bancario para ser pagadero a 3 años y se estimó la inflación de 100% por año proyectado.
- Una vez obtenido la proyección de costos, la proyección de ventas, el estado de resultados y el flujo de caja, se procedió a calcular la tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR; esta tasa fue de 115%, lo que quiere decir que el rendimiento de SinacTI debe ser de al menos 115%, el mínimo que se debe ganar para operar y cubrir el pago de intereses a los accionistas e institución financiera.
- El cálculo del valor presente neto fue de 56.302.737 Bs, lo cual implica una ganancia extra posterior a la ganancia de la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR).
- El cálculo de la tasa interna de retorno (TIR) fue de 318%, lo cual permite determinar que la inversión resultará rentable dado que está por encima de la TMAR.
- El cálculo y análisis del punto de equilibrio permitió determinar que a partir del primer año con la ejecución de 3 proyectos se obtendrán ganancias, por lo cual se considera un proyecto rentable que se debe ejecutar.

Evaluar los aspectos legales para la creación de la organización:

- Se logró definir a través de un diagrama de flujo los pasos necesarios para la constitución legal de una empresa.
- Se logró obtener el presupuesto por parte del asesor legal para la constitución de SinacTI.

Elaborar las fases del plan de negocio:

- El diseño de las fases del plan de negocio a través del lienzo de negocio del modelo Canvas permitió establecer un plan adaptable con nueve elementos que cubren las áreas principales de un negocio: asociaciones claves, estructura de costes, propuesta de valor, relación con los clientes, actividades claves, recursos claves, fuentes de ingreso, segmentos de mercado y canales.

Finalmente, se recomienda lo siguiente:

- Alinear las estrategias propuestas en este trabajo especial de grado con la coordinación de mercadeo de SinacTI con la finalidad de lograr el impacto esperado a nivel de ventas.
- Realizar estudios de mercado de nuevas tecnologías con los cuales SinacTI cuente con el potencial de desarrollar.
- Actualizar la evaluación económica-financiera trimestralmente con la finalidad de realizar los ajustes necesarios para la adecuada operación de la empresa.
- Evaluar la solicitud de más de un tipo de financiamiento.
- Adaptar el plan de negocio a los nuevos cambios del entorno con la finalidad de sobrevivir y seguir prestando un servicio con valor diferenciador en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amigo, N. (2013). PLAN DE NEGOCIO PARA SNAP CONSULTING. *Trabajo de Maestría de Grado presentado ante la Universidad Politécnica de Madrid. Facultad de Informática, para obtener el grado de Máster en Consultoría en Gestión de Empresas*. Madrid: UPM.

Baca, G. (s.f.). *Evaluación de Proyectos.* Mc Graw Hill.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación.* Bogotá: Prentice Hall.

Blanco, A. (2013). *Formulación y Evaluación de Proyectos.* Caracas.

Caldera, E. (2010). DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL PROYECTO DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA ASESORA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN. *Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Cátolica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener el grado de Especialista en Gerencia de Proyectos*. Puerto Ordaz: UCAB.

CANTV. (2016). *Planes y Precios.* Recuperado el 22 de Marzo de 2016, de http://www.cantv.com.ve/seccion.asp?sid=1377

Castillo, O. (2006). PLAN DE NEGOCIOS DE XISTEMAX PARA LA COMERCIALIZACIÓN E IMPLANTACIÓN DE SOFTWARE ERP MICROSOFT DYNAMICS GP. *Trabajo de Maestría de Grado presentado ante la Universidad Metropolitana. Decanato de Postgrado e Investigaciones, para obtener el grado de Magister en Administración Mención Gerencia de Empresas.* Caracas: UNIMET.

CAVEDATOS. (s.f.). *CAVEDATOS*. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de http://www.cavedatos.org.ve/

Colegio de Ingenieros de Venezuela. (2016). *Tabulador de Sueldos y Salarios Mínimos para Profesionales CIV. 2016*. Recuperado el 22 de Marzo de 2016, de http://www.civ.net.ve/uploaded_pictures/32_d.pdf

Colegio de Ingenieros de Venezuela. (s.f.). *Código de Ética Profesional*. Recuperado el 21 de Marzo de 2016, de http://www.civ.net.ve/uploaded_pdf/cep.pdf

comScore. (s.f.). *comScore*. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de http://www.comscore.com/

Daza, R. (2014). PLAN DE NEGOCIOS: "STARTUP DE MOBILE E-LEARNING DE IDIOMAS PARA COREA DEL SUR". *Trabajo de Maestría de Grado presentado ante la Universidad de Chile. Departamento de Ingeniería Industrial, para obtener el grado de Magister en Gestión para la Globalización*. Santiago de Chile: UChile.

Diaz de Santos S.A. (1994). *El Plan de Negocios.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Escudero, J. (17 de Enero de 2016). *Emprendedores.es*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2016, de http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3

Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa Con el Cuadro de Mando Integral.* Pearson.

García-Pastor, I. (2004). *El Plan de Negocio: Una herramienta indispensable.* Madrid: Publicaciones del Instituto de Empresa.

Hérnandez, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). McGRAW-HILL.

Llorens, F. (2005). *Gerencia de Proyectos Tecnológicos de la Información.* Caracas: Colección Minerva.

NetMarketShare. (s.f.). *NetMarketShare*. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de https://netmarketshare.com/

Nielsen. (s.f.). *Nielsen.* Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de http://www.nielsen.com/ve/es.html

Ortiz, A., Ojeda, E., & Ríos, F. (2015). ¿Qué Opinan los expertos? B&G Desarrollos de Negocios: ¡necesito clientes! *Debates IESA*, 53-55.

PMI. (2006). *Código de Ética y Conducta Profesional.* Recuperado el 21 de Marzo de 2016, de http://www.pmi.org/About-Us/Ethics/~/media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics_SPA-Final.ashx

PMI. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)* (Quinta ed.). Pensilvania: Project Management Institute, Inc.

PRODAVINCI. (14 de Abril de 2016). Recuperado el 26 de Septiembre de 2016, de http://prodavinci.com/2016/04/14/economia-y-negocios/que-dice-el-fmi-sobre-venezuela-monitorprodavinci-2/

Romero, R. (2008). PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE CONTINUIDAD DE SERVICIOS DE TI SOPORTADO EN LAS MEJORES PRACTICAS ITIL (CASO: UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA DEL SECTOR BANCARIO VENEZOLANO). Caracas: UCAB.

Rossi Asesores Empresariales, C.A. (Julio de 2015). Caracas, Venezuela.

Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación* (Tercera ed.). Caracas: Panapo.

Salazar de Armas, I., & González, M. (2011). Diseño de un Plan de Negocios para Consultoría en Inteligencia de Negocios (BI) en Latinoamérica. *Trabajo de Maestría de Grado presentado ante la Universidad Metropolitana. Decanato de Postgrado e Investigaciones, para obtener el grado de Magister en Administración Mención Gerencia de Empresas*. Caracas: UNIMET.

Statista. (s.f.). *http://www.statista.com/*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2016, de Statista The Statistics Portal: http://www.statista.com/

Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica.* LIMUSA S.A.

Thomsen, M. (s.f.). *El Plan de Negocios Dinámico.* Thomsen Business Information.

Universidad Católica Andrés Bello. (2015). *Matrícula de Postgrado Año Académico 2015-2016*. Recuperado el 22 de Marzo de 2016, de http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/POSTGRADO/Matricula%20de%20Postgrado/MatriculaPostgrado2015-2016.pdf

Vesset, D., Schubmehl, D., Olofson, C., Gopal, C., & Bond, S. (2016). *Worldwide Business Analytics Software Market Shares, 2015: Healthy Demand Despite Currency Exchange Rate Headwinds.* Framingham: IDC. Recuperado el 1 de Septiembre de 2016, de http://www.sas.com/content/dam/SAS/en_us/doc/analystreport/idc-business-analytics-software-market-shares-108014.pdf

Villalba, J. (1996). *Menú estratégico: el arte de la guerra competitiva.* IESA.