



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN DEDICADA A  
LA ASESORÍA DE PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO**

Presentado por:

**Sánchez Ramírez, Amarelys del Carmen**

Para optar al título de:

**Especialista en Gerencia de Proyectos**

Asesor:

**Guillén Guédez, Ana Julia**

Caracas, noviembre de 2015.

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN, DEDICADA A  
LA ASESORÍA DE PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO**

Presentado por:

**Sánchez Ramírez, Amarelys del Carmen**

Para optar al título de:

**Especialista en Gerencia de Proyectos**

Asesor:

**Guillén Guédez Ana Julia**

Caracas, noviembre de 2015.

Universidad Católica Andrés Bello  
Vicerrectorado Académico  
Estudios de Postgrado  
Áreas de Ciencias Económicas| y de Gestión  
Postgrado en Gerencia de Proyectos

**Atención: Profesora Janet Mora de Torre**

**Referencia: Aprobación de Asesor**

Por medio de la presente, hago constar que he leído el borrador final del Trabajo Especial de Grado, presentado por SÁNCHEZ RAMÍREZ AMARELYS DEL CARMEN, titular de la Cédula de Identidad N°15.791.493 para optar al grado de **“Especialista en Gerencia de Proyectos”**, cuyo título es **“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN, DEDICADA A LA ASESORÍA DE PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO”**; 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 26 del mes de noviembre de 2015.

---

Prof. Ana Julia Guillén G.  
C.I.: 7.599.767



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

## PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN, DEDICADA A LA ASESORÍA DE PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO

Autor: Sánchez Ramírez, Amarelys del Carmen  
Asesor: Guillén Guédez Ana Julia  
Año: 2015

### RESUMEN

A través de la siguiente investigación, se propuso la creación de una organización dedicada a la asesoría de proyectos de emprendimiento, como una posible solución para dar frente a los problemas económicos por los que actualmente está atravesando el país. Estas iniciativas de negocio son ideas desarrolladas por personas emprendedoras, cuya propuesta facilita la generación de ingresos y además, la posibilidad de obtener nuevos productos o servicios para satisfacer necesidades. Para el desarrollo de este trabajo, se realizó una investigación aplicada de tipo de desarrollo, con un diseño de indagación mixto (documental y de campo), que facilitó el análisis del entorno y la recolección de información necesaria para poder llevar a cabo la creación de esta empresa. De igual forma se evaluó la situación de los emprendimientos en Venezuela a través de las diferentes leyes que los regulan; además se tomaron como referencia las mejores prácticas de Alemania en este tema, ya que dicho país debe parte de su crecimiento económico al desarrollo de cooperativas. Después de haber identificado las oportunidades para realizar emprendimientos en el país, se aplicó una encuesta como instrumento de recolección de datos, donde los resultados obtenidos establecieron las características del mercado potencial. Así mismo, se realizó un estudio de factibilidad social, económica y técnico, con el que se determinó la estructura organizacional y el presupuesto operativo para el primer año de funcionamiento de la empresa. Finalmente, se establecieron los lineamientos estratégico y operativo, a través de la elaboración de un Lienzo del Modelo de Negocio, el cual facilitó la elaboración del posible Plan de Negocio.

**Palabras Clave:** Creación de empresa, asesoría, emprendimiento.

**Línea de Trabajo:** Definición y desarrollo de proyectos

## LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS

**BMI:** Business Monitor International

**CANVAS:** Lienzo del Modelo de Negocio (Business Model Canvas)

**CEPAL:** Comisión Económica para América Latina

**DGRV:** Confederación Alemana de Cooperativas (*– Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband*)

**IESA:** Instituto de Estudios Superiores de Administración

**ONG'S:** Organizaciones sin fines de lucro

**PMBOK:** Project Management Book of Knowledge

**PMI:** Project Management Institute

**PYMES:** Pequeñas y Medianas Empresas

**TIR:** Tasa Interna de Retorno

**UCAB:** Universidad Católica Andrés Bello

**VPN:** Valor Presente Neto

# INDICE GENERAL

| <b>Contenido</b>                                       | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| INDICE DE FIGURAS .....                                | x           |
| INDICE DE TABLAS.....                                  | xi          |
| INDICE DE GRÁFICOS.....                                | xiii        |
| INTRORDUCCIÓN.....                                     | 1           |
| CAPITULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....      | 3           |
| 1.1 Planteamiento del Problema.....                    | 3           |
| 1.1.1 Formulación del Problema.....                    | 6           |
| 1.1.2 Sistematización del Problema.....                | 6           |
| 1.2 Objetivos.....                                     | 6           |
| 1.2.1 Objetivo General.....                            | 6           |
| 1.2.2 Objetivos Específicos.....                       | 6           |
| 1.3 Justificación de la Investigación.....             | 7           |
| 1.4 Alcance y Delimitaciones de la Investigación.....  | 8           |
| CAPITULO II MARCO TEÓRICO.....                         | 9           |
| 2.1 Antecedentes.....                                  | 9           |
| 2.2 Fundamentos Teóricos.....                          | 12          |
| 2.2.1 Proyectos.....                                   | 12          |
| 2.2.1.1 Tipos de Proyectos.....                        | 13          |
| 2.2.2 Organizaciones.....                              | 15          |
| 2.2.3 Emprendedores.....                               | 16          |
| 2.2.3.1 Características de los emprendedores.....      | 17          |
| 2.2.4 Plan de Negocios.....                            | 18          |
| 2.2.4.1 Características de los planes de negocios..... | 18          |
| 2.2.4.2 Tipos de planes de negocios.....               | 18          |
| 2.2.5 Análisis y estrategias de Mercado.....           | 19          |
| 2.2.5.1 Estrategias de Mercado.....                    | 20          |
| 2.2.6 Asesoría.....                                    | 21          |

|  |    |
|--|----|
| 2.2.7 Consultoría.....   | 21 |
| 2.2.8 Lienzo del Modelo del Negocio.....   | 22 |
| 2.2.8.1 Alcance y beneficios del Lienzo del Modelo del Negocio.....                  | 23 |
| 2.2.8.2 Análisis de los módulos que integran el Lienzo del Modelo de<br>Negocio..... | 23 |
| 2.2.9 Análisis económico financiero.....   | 27 |
| 2.2.9.1 Variables financieras de la evaluación de proyectos.....                     | 27 |
| 2.2.10 Bases Legales.....  | 28 |
| CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO.....   | 31 |
| 3.1 Tipo de Investigación.....   | 31 |
| 3.2 Diseño de la Investigación.....  | 31 |
| 3.3 Unidad de Análisis.....  | 34 |
| 3.4 Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos.....                             | 34 |
| 3.4.1 Juicio de expertos.....  | 35 |
| 3.4.2 Encuesta.....  | 36 |
| 3.4.3 Revisión Bibliográfica.....  | 37 |
| 3.5 Fases de la Investigación.....   | 37 |
| 3.6 Procedimiento por Objetivos.....   | 38 |
| 3.7 Operacionalización de las variables.....   | 40 |
| 3.8 Estructura Desagregada de Trabajo.....   | 42 |
| 3.9 Aspectos Éticos.....   | 43 |
| CAPITULO IV VENTANA DE MERCADO.....  | 46 |
| 4.1 Servicio.....  | 46 |
| 4.2 Promoción.....   | 46 |
| 4.3 Productores del Servicio.....  | 47 |
| 4.4 Consumidores Actuales o Potenciales.....   | 47 |
| 4.5 Agentes Reguladores.....   | 47 |

|   |     |
|---|-----|
| CAPITULO V DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS.....   | 48  |
| 5.1 Fase I: Proceso de investigación.....   | 48  |
| 5.2 Fase II: Proceso de desarrollo.....   | 86  |
| CAPITULO VI LECCIONES APRENDIDAS.....   | 112 |
| CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....  | 116 |
| 7.1 Objetivo general: Diseñar una propuesta para la creación de una organización dedicada a la asesoría de proyectos de emprendimiento.....   | 116 |
| 7.1.1 Conclusiones.....   | 116 |
| 7.1.2 Recomendaciones.....  | 116 |
| 7.2 Objetivo específico 1: Identificar las oportunidades para el desarrollo de proyectos de emprendimiento en Venezuela.....  | 117 |
| 7.2.1 Conclusiones.....   | 117 |
| 7.2.1 Recomendaciones.....  | 117 |
| 7.3 Objetivo específico 2: Caracterizar los emprendedores que potencialmente son el mercado de la empresa asesora.....  | 118 |
| 7.3.1 Conclusiones.....   | 118 |
| 7.3.2 Recomendaciones.....  | 118 |
| 7.4 Objetivo específico 3: Determinar las fuentes de ingreso de la empresa asesora.....   | 118 |
| 7.4.1 Conclusiones.....   | 118 |
| 7.4.2 Recomendaciones.....  | 119 |
| 7.5 Objetivo específico 4: Realizar el estudio de factibilidad social, técnico y económico para la creación de una organización que apoye el desarrollo de proyectos de emprendimiento..... | 119 |
| 7.5.1 Conclusiones.....   | 119 |
| 7.5.2 Recomendaciones.....  | 120 |

|   |     |
|---|-----|
| 7.6 Objetivo específico 5: Especificar los lineamientos estratégico y operativo de la propuesta para la creación de una organización dedicada a la asesoría de proyectos de emprendimiento..... | 120 |
| 7.6.1 Conclusiones.....   | 120 |
| 7.6.2 Recomendaciones.....  | 120 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....   | 121 |
| 8.1 Referencias electrónicas.....   | 123 |
| 8.2 Referencias legales.....  | 124 |
| ANEXOS.....   | 125 |
| ANEXO A.....  | 125 |
| ANEXO B.....  | 126 |

## INDICE DE FIGURAS

| Figura N°   | Pág |
|---|-----|
| II-1: Factores del éxito empresarial.....   | 16  |
| II-2 Lienzo del Modelo de Negocio ( <i>Business Model Canvas</i> ).....                           | 23  |
| III-1 Tamaño de la muestra.....   | 34  |
| III-2 Estructura Desagregada de Trabajo de la Investigación.....                                  | 42  |
| V-1 Sociedades en el derecho positivo venezolano.....   | 90  |
| V-2 Cadena de Valor de la organización dedicada a la asesoría de proyectos de emprendimiento..... | 93  |
| V-3 Fórmula para calcular honorarios profesionales.....   | 96  |
| V-4 Modelo del Lienzo del Negocio.....  | 110 |
| VI-1 Cronograma y diagrama de Gantt.....  | 114 |

## INDICE DE TABLAS

| <b>Tabla N°</b>  | <b>Pág</b> |
|--|------------|
| I-1 Emprendedores nacientes, propietarios de negocios nuevos y propietarios de empresas establecidas en Venezuela.....                       | 5          |
| II-1 Bases legales.....  | 29         |
| III-1 Tamaño de la muestra.....  | 34         |
| III-2 Procedimiento por objetivos.....   | 39         |
| III-3 Operacionalización de las variables.....   | 41         |
| V-1 América Latina y el Caribe- Indicadores de facilidad para hacer negocios.....  | 57         |
| V-2 Rating del Marco Jurídico.....   | 58         |
| V-3 Hombres y mujeres que integran la muestra.....   | 59         |
| V-4 Clasificación por género y edades de personas que han desarrollado emprendimientos y personas que nunca han trabajado por su cuenta..... | 60         |
| V-5 Razones por las que las personas han decidido iniciar un negocio.....  | 61         |
| V-6 Clasificación por edades de emprendedores que han recibido capacitación..  | 62         |
| V-7 Clasificación por género. Emprendedores que han recibido capacitación y emprendedores que no se han capacitado.....                      | 62         |
| V-8 Porcentaje por género de personas que han recibido capacitación y personas que no se han capacitado.....                                 | 62         |
| V-9 Clasificación por género y edades de emprendedores que han recibido capacitación, y emprendedores que nunca se han capacitado.....       | 63         |
| V-10 Tipo de financiamiento de la capacitación por edades.....   | 63         |
| V-11 Tipo de financiamiento de la capacitación por género.....   | 63         |
| V-12 Emprendedores que han recibido asesoría y emprendedores que nunca se han asesorado.....   | 64         |

|   |     |
|---|-----|
| V-13 Tipos de negocios emprendidos de acuerdo a la edad.....                                    | 65  |
| V-14 Número de propietarios de la actividad emprendida.....                                     | 66  |
| V-15 Figura jurídica de los emprendimientos de los hombres.....                                 | 66  |
| V-16 Figura jurídica de los emprendimientos de las mujeres.....                                 | 67  |
| V-17 Ubicación de los emprendimientos.....  | 67  |
| V-18 Financiamiento de negocios emprendidos.....  | 68  |
| V-19 Registros de las cuentas por parte de los emprendedores.....                               | 68  |
| V-20 Evaluación del marco jurídico.....   | 70  |
| V-21 Elementos y aspectos a desarrollar relativos al SGC.....                                   | 78  |
| V-22 Cuadro comparativo entre los tipos de sociedades en el derecho positivo<br>venezolano..... | 91  |
| V. 23 Presupuesto de tiempo facturable.....   | 95  |
| V-24 Presupuesto operativo de la empresa.....   | 96  |
| V-25 Conceptos que aplican en los sueldos y aspectos relacionado .....                          | 99  |
| V-26 Presupuesto de materiales básicos para oficina.....  | 101 |
| V-27 Presupuesto operativo de la organización considerando tres escenarios...                   | 104 |
| VI-1 Presupuesto Clase V de la investigación.....   | 113 |

## INDICE DE GRÁFICOS

| <b>Tabla N°</b>  | <b>Pág</b> |
|--|------------|
| B-1 Cantidad de hombres y mujeres que trabajan o desean trabajar por cuenta propia.....    | 126        |
| B-2 Personas que trabajan o desean trabajar por cuenta propia, según rango de edades.....  | 126        |
| B-3 Hombres y mujeres que han trabajado por cuenta propia según el rango de edades.....    | 127        |
| B-4 Hombres y mujeres que no han trabajado por cuenta propia según el rango de edades..... | 127        |
| B-5 Inicio de emprendimiento personas menores de 30 años.....                              | 128        |
| B-6 Inicio de emprendimiento personas entre 36 y 40 años.....                              | 128        |
| B-7 Inicio de emprendimiento personas entre 41 y 45 años.....                              | 128        |
| B-8 Inicio de emprendimiento personas entre 46 y 50 años.....                              | 129        |
| B-9 Inicio de emprendimiento personas mayores de 50 años.....                              | 129        |
| B-10 Niveles de capacitación por rango de edades.....                                      | 130        |
| B-11 Niveles de capacitación por edad y género.....  | 130        |
| B-12 Niveles de capacitación por género.....   | 130        |
| B-13 Financiamiento de capacitación por edades.....  | 131        |
| B-14 Financiamiento de capacitación por género.....  | 131        |
| B-15 Personas asesoradas.....  | 132        |
| B-16 Actividades emprendidas.....  | 132        |
| B-17 Número de propietarios.....   | 133        |
| B-18 Número de propietarios por género.....  | 133        |

|  |     |
|--|-----|
| B-19 Negocios con figura jurídica.....                   | 134 |
| B-20 Emprendimientos de mujeres con figura jurídica..... | 134 |
| B-21 Ubicación del negocio.....                          | 135 |
| B-22 Financiamiento de negocio.....                      | 135 |
| B-23 Tipos de registros de cuentas.....                  | 136 |

## INTRODUCCIÓN

En Venezuela se ha estado viviendo una serie de problemáticas sociales, económicas y políticas las cuales se han intensificado en los últimos quince años y además han contribuido a que la calidad de vida del venezolano se vea fuertemente perjudicada, es por ello, que una manera de hacer frente a estas situaciones es el cambio de mentalidad y la búsqueda de oportunidades dentro del país a través de los emprendimientos.

En función de lo anterior, con esta investigación se propone la creación de una organización que ofrezca asesoría en materia de proyectos de emprendimientos a personas que viven en Caracas para que de esta manera las iniciativas den pie a empresas exitosas y con ello incidir en mejorar la condición de vida en las personas participantes y sus familias.

Este proyecto de investigación estuvo estructurado de la siguiente manera:

**Capítulo I Planteamiento de la Investigación:** presenta la problemática objeto de estudio, desde el planteamiento del problema, la justificación y el alcance, así mismo, se exponen los objetivos general y específicos de la investigación.

**Capítulo II El Marco Teórico:** abarca los antecedentes de la investigación, los fundamentos teóricos de otros trabajos, artículos y libros de varios autores y las bases legales en las que se sustenta jurídicamente el proyecto.

**Capítulo III El Marco Metodológico:** plantea el tipo y diseño de la investigación, la unidad de análisis, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las fases de la investigación, el procedimiento por objetivos, la operacionalización de las variables, la estructura desagregada de trabajo y los códigos de ética del ejercicio docente y del PMI.

**Capítulo IV Ventana de Mercado:** ofrece una descripción del servicio, promoción, productores, consumidores y agentes reguladores para efectos de esta investigación.

**Capítulo V Desarrollo de los objetivos:** explica de forma detallada, las actividades que se realizaron para el logro de cada uno de los objetivos específicos de la investigación.

**Capítulo VI Lecciones aprendidas:** describe y explica todos los cambios que se realizaron a lo largo de la ejecución del proyecto; además presenta las recomendaciones realizadas por el investigador

**Capítulo VII Conclusiones:** expone de manera resumida las conclusiones a las que se llegó después de haber culminado cada uno de los capítulos que conforman la investigación

Y finalmente se presentan las referencias bibliográficas consultadas para la elaboración de este proyecto.

# CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo se desarrolló el planteamiento, la formulación y la sistematización del problema, de igual manera se presentaron los objetivos de la investigación, su justificación, alcance y delimitaciones

## 1.1 Planteamiento del Problema

A nivel mundial se han generado diversas crisis económicas en diferentes periodos, esto obedece según Ocampo (2009) en su artículo Impactos de la crisis financiera mundial sobre América Latina, a que el nivel de endeudamiento de los agentes financieros en épocas de mayor estabilidad ha sido alto, superando el capital, con la finalidad de alcanzar más utilidades; es por ello que cuando las épocas de bonanza finalizan, las organizaciones caen en quiebra. Aunado a esto, las erradas decisiones gubernamentales también influyen notablemente en las crisis, de tal manera que en las naciones los índices de escasez, pobreza, desempleo y violencia crecen como espuma.

En Venezuela, actualmente, el clima político ha generado conflictos en los ámbitos económico y social, siendo uno de ellos la escasez de productos de primera necesidad. En este sentido, Bittan (2015), en su artículo Teoría de la escasez: un fenómeno económico con impacto social, define a la escasez como:

“...la insuficiencia de diversos recursos –salvo el aire que se considera un bien libre- tales como el agua potabilizada, los alimentos, las energías transformadas, la vivienda y el vestido, entre otros, que se consideran fundamentales para satisfacer la supervivencia; o de productos no básicos que suplen distintas necesidades en las sociedades humanas en distintos ámbitos” (El mundo, 2015)

Desde el año 2007 la escasez en Venezuela ha ido creciendo considerablemente, hecho que según Bittan (2015), se fundamenta en dos aspectos importantes:

- a- El alza de los precios petroleros ha estimulado el consumo, generando un aumento parcial de la demanda interna a través de una política fiscal

expansiva, el financiamiento monetario del gasto corriente y el subsidio de insumos primarios para el consumo interno como la energía y las divisas.

- b- La caída de los niveles de producción nacional debido a fuertes controles, como la regulación de precios y las expropiaciones.

En función de lo anterior, se observó que existe un grupo de venezolanos que están emprendiendo nuevos negocios que les permitan tener ingresos adicionales, o suplir la situación de desempleo ocasionada por la crisis, o aumentar radicalmente los ingresos que por vía de empleado no obtienen. Pero la mayoría de estos intentos no se basan en innovaciones realistas o el emprendedor no se mantiene en el tiempo con su emprendimiento.

Una asesoría adecuada para saber identificar las oportunidades; crear un plan de negocios eficaz y efectivo; aplicar diversas estrategias de mercado; conocer cómo invertir y lo que implica invertir; conocer los aspectos legales; las estrategias de innovación; y tener conocimientos de cómo manejar una empresa, amplía las posibilidades de éxito del negocio.

Esta situación es explicada por Culshaw (2013), en su artículo Venezolanos se abren a las oportunidades en crisis, planteando que Venezuela es uno de los principales países a nivel mundial que desarrolla más proyectos de emprendimiento, ocupando específicamente la posición número 12, de acuerdo a la evaluación realizada por la Organización Monitor Global de Emprendimiento, expuesto por Auletta (2013), profesora del Centro de Emprendedores del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA).

No obstante, Auletta (2013) plantea que son pocos los venezolanos que presentan proyectos de emprendimiento innovadores (25% aproximadamente), hecho que se debe a varios factores, como por ejemplo la búsqueda de soluciones a corto plazo, denominada por Auletta (2013) “cultura del rebusque”, y a las políticas

gubernamentales, las cuales no favorecen a los emprendimientos formales convencionales.

A continuación se presenta una tabla con porcentajes correspondientes a los tipos de emprendedores en Venezuela, de acuerdo al estudio realizado por Monitor Global de Emprendimiento (2012).

Tabla n° 1. Emprendedores nacientes, propietarios de negocios nuevos y propietarios de empresas establecidas en Venezuela

| <b>Tipo de emprendedor</b>            | <b>Resultado para Venezuela</b> |                     |
|---------------------------------------|---------------------------------|---------------------|
| Emprendedores nacientes               | 11,33%                          | <b>18,66% (TEA)</b> |
| Propietarios de negocios nuevos       | 5,33%                           |                     |
| Propietarios de empresas establecidas | 6,50%                           |                     |

Fuente: Reporte Ejecutivo GEM Venezuela 2011-2012 (2012).

En este caso, la organización Monitor Global de Emprendimiento (2012) muestra en su reporte que del 25% que representa el total de emprendedores en Venezuela, solamente el 6,5% de la población tiene empresas establecidas con una visión de crecimiento continuo, mientras que el 18,66% se ha mantenido con pequeños negocios para atender sus necesidades inmediatas; por lo tanto, no tienen metas establecidas a largo plazo. Esta situación, es un reflejo de lo difícil que se le hace a las empresas en Venezuela, mantenerse en el tiempo, bien sea por falta de formación o por factores económicos, políticos y sociales.

Por lo anteriormente expuesto, esta investigación propone la creación de una organización dedicada a la asesoría de proyectos de emprendimiento, de tal manera que los nuevos empresarios a los que atienda tengan un mayor y mejor conocimiento en el área gerencial, que les permita establecer su negocio con bases firmes, y con la posibilidad de crecer y mantenerse en el tiempo.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cuál organización servirá de soporte adecuado y pertinente para facilitar asesorías sobre proyectos de emprendimiento?

### **1.1.2 Sistematización del Problema**

1. ¿Cuáles son las oportunidades para el desarrollo de proyectos de emprendimiento en Venezuela?
2. ¿Cuáles son las características de los emprendedores que potencialmente sean el mercado de la empresa asesora?
3. ¿El mercado de los emprendedores podrá costear el servicio y sino cual otra fuente de ingresos puede obtener la empresa de asesoría?
4. ¿Es factible social, técnica y económicamente una organización que asesore proyectos de emprendimiento?
5. ¿Qué lineamientos estratégicos y operativos deben seguirse para crear una organización que se dedique a la asesoría de proyectos de emprendimiento?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar una propuesta para la creación de una organización, dedicada a la asesoría de proyectos de emprendimiento.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

1. Identificar las oportunidades para el desarrollo de proyectos de emprendimiento en Venezuela.
2. Caracterizar los emprendedores que potencialmente son el mercado de la empresa asesora
3. Determinar las fuentes de ingresos de la empresa consultora.
4. Realizar el estudio de factibilidad social, técnica y económica para la creación de una organización que apoye el desarrollo de proyectos de emprendimiento.

5. Especificar los lineamientos estratégico y operativo de la propuesta para la creación de una organización, dedicada a la asesoría de proyectos de emprendimiento.

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

La creación de una organización para la asesoría de proyectos de emprendimiento, se basa en la realidad que la sociedad Venezolana atraviesa actualmente. Este tipo de proyectos son una fuente importante de negocios que tienen el potencial de incidir en la realidad socio-económica. Ya que son empresas que pueden ser ejemplos para su multiplicación y con ello incidiendo de mayor manera en la situación actual.

Esta organización beneficiará a los emprendedores de Caracas, puesto que existe el potencial para concretar proyectos en emprendimientos exitosos, convirtiéndose en negocios estables.

La presente investigación es de desarrollo, de carácter mixto, porque con los resultados obtenidos se logró conocer en mayor medida las razones reales por las que gran parte de los proyectos de emprendimiento no se concretan en un negocio estable con metas a largo plazo; de igual forma, este estudio sirvió de guía para desarrollar soluciones y tomar acciones frente a esta situación, a fin que no solo sean altos los índices de motivación hacia el emprendimiento, como hasta ahora, sino que sea mayor el número de organizaciones que se mantengan en el tiempo como producto de un emprendimiento.

#### **1.4. Alcance y Delimitaciones de la Investigación**

Esta investigación contempla el establecimiento de una propuesta para crear una organización, la cual se dedicará a la asesoría de emprendedores con iniciativas que desean concretar. Para esto, se realizó un análisis de las principales oportunidades para los emprendedores en Venezuela y a partir de allí apoyarlos en sus proyectos.

Es importante señalar que este proyecto se enfocó en el diseño de la creación de la organización y no en el establecimiento formal de la organización en sí, ya que no se cuenta con el presupuesto financiero para establecer y acondicionar la estructura, para seleccionar y contratar al personal especialista, constituir legalmente la organización y además, para ponerla en funcionamiento.

## CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

En este capítulo se presenta una descripción de los antecedentes, los fundamentos teóricos y las bases legales relacionados con las organizaciones y los proyectos de emprendimiento.

### 2.1 Antecedentes

- Nieto (2011). Trabajo de Grado de Maestría. **Apoyo a la generación de emprendimientos empresariales locales en el Municipio de Pacho, Departamento de Cundinamarca, República de Colombia**, para optar por el título de Magister en Dirección y Gestión Pública Local, implementó una estrategia local que permitió el surgimiento de pequeñas empresas producto del emprendimiento poblacional que proporcionó una orientación hasta la culminación de los programas. Estos factores permitieron diagnosticar la realidad actual del Municipio, e interpretar que los altos niveles de pobreza son consecuencia del incremento del desempleo y la conformidad de las personas con respecto a la situación en la que se encuentran.

Esta investigación, ofrece elementos importantes que pueden ser guía ante proyectos de emprendimiento, si se considera la situación económica, política y social por la que actualmente atraviesa Venezuela, puesto que la realidad colombiana no está muy distante de la venezolana.

Palabras clave: emprendimiento poblacional, desempleo, PYMES.

- Gutiérrez (2013) en su Trabajo de Grado de Maestría: **Guía de herramientas mercadológicas para el emprendimiento empresarial del Tecnológico de Antioquia**, para optar por el título de Magister en Administración con acentuación en Mercadotecnia, desarrolló una guía de herramientas mercadológicas para los emprendedores de las microempresas de Medellín, mediante la elaboración de un plan

estructurado de mercadeo, que incluye estrategias metodológicas que facilita la comercialización y el posicionamiento de los productos en el mercado precisado. Con este proyecto buscó desarrollar una serie de herramientas que sirvieran de apoyo a la Unidad de Emprendimiento del Tecnológico de Antioquia (Institución Universitaria), para que inicien el desarrollo de proyectos de emprendimiento.

Los aportes de esta investigación se relacionaron con el conocimiento de procedimientos que deben ser aplicados específicamente en el área de mercadeo al realizar proyectos de emprendimiento, bien sean objetivos, estrategias y/o programas que faciliten el posicionamiento de este tipo de propuestas financieras en el mercado al que pertenezcan; de esta manera, se puede tener una visión más clara de la finalidad de la organización en el campo de asesoramiento de proyectos de emprendimiento económico. Palabras clave: herramientas mercadológicas, proyectos de emprendimiento, estudio de mercado, plan de mercadeo.

- Fumero (2008) en su Trabajo Especial de Grado: **Creación de un emprendimiento de categoría mundial de manufactura de parques infantiles y recreacionales de nueva generación y tecnología**, para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, presenta una propuesta viable para la creación de un emprendimiento de carácter cooperativo de categoría mundial, utilizando una metodología de tipo Comprensivo, a través del desarrollo de una investigación Proyectiva.

Los aportes de esta investigación estuvieron dirigidos hacia el conocimiento de diversos estudios aplicables para la creación de un emprendimiento amplio, como por ejemplo: cómo se realiza un estudio económico-financiero y un estudio de demanda-oferta.

Palabras clave: emprendimiento cooperativo, investigación proyectiva, estudio económico-financiero, estudio de demanda-oferta.

- **Semana Global del emprendimiento** de la revista Pymes Venezuela (2013), expone que Venezuela es uno de los países con mayor nivel de emprendimiento a nivel mundial, con bajo índice de innovación debido a las políticas públicas y la visión de corto plazo, lo cual se traduce en una invisibilización del futuro. Asimismo, la exagerada burocracia para desarrollar un negocio, unido al hecho que la mayoría de los negocios familiares no prosperan por no haber una clara definición de roles y no poseer conocimientos sobre cómo invertir adecuadamente, desmejoran la calidad de creación y puesta en práctica de los proyectos de emprendimiento.

Este artículo, ofreció a la investigación información directa sobre la situación de los proyectos de emprendimiento en Venezuela, ya que se puede observar que pese a que en el país la mayor parte de la población busca generar este tipo de proyectos, no se cuenta con una buena asesoría, el suministro de información es pobre y los conocimientos en el área son pocos, y por ende no se pueden mantener en el tiempo.

Palabras clave: innovación, empresas familiares, asesoría.

- Madriz (2014) en su Trabajo de Grado de Maestría: **Modelo Integral del Sistema de Gestión de la Calidad para empresas que presentan servicios de consultoría en el área contable para PYMES**, para optar por el título de Magister en Sistemas de la Calidad, incorpora la calidad al servicio de consultoría contable, desarrollando un modelo del sistema de gestión de la calidad para empresas que ofrecen consultoría contable para PYMES; aplicando una investigación de campo no experimental, con un diseño de investigación- acción práctico.

Esta investigación se pudo utilizar como referencia para elaborar el marco teórico y el estudio de factibilidad económica de esta investigación.

Palabras clave: consultoría, PYMES, factibilidad económica

## 2.2. Fundamentos Teóricos

A continuación se presenta la fundamentación teórica bajo la cual se desarrolló esta investigación:

### 2.2.1 Proyectos

Según el PMI (2013), un proyecto es:

“Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Así mismo, se puede poner fin a un proyecto si el cliente (cliente, patrocinador o líder) desea terminar el proyecto. Que sea temporal no significa necesariamente que la duración del proyecto haya de ser corta. Se refiere a los compromisos del proyecto y a su longevidad. En general esta cualidad de longevidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero...Por otra parte, los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales susceptibles de perdurar mucho más que los propios proyectos.” (p.3).

Para el Banco Mundial (2015)<sup>1</sup> los proyectos son aquellas iniciativas que producen un fuerte impacto en términos de desarrollo en los países miembros a los que financia económicamente.

Thompson (2009), citado por González (2010), define un proyecto como:

“...una propuesta ordenada de acciones que pretenden la solución o reducción de la magnitud de un problema que afecta a un individuo o grupo de individuos, y en la cual se plantea la magnitud, características tipos y periodos de los recursos requeridos para completar la solución propuesta dentro de las limitaciones técnicas, sociales, económicas y políticas en las cuales el proyecto se desenvolverá”. (p.1)

Para Palacios (2004), los proyectos se caracterizan por ser:

---

<sup>1</sup>en su página web: <http://web.worldbank.org> consultado 15 de mayo de 2015

- *Temporales*: tienen un tiempo específico de finalización, aunque pueden ser de corto, mediano o largo plazo; estos finalizan cuando se hayan logrado los objetivos previamente establecidos por el equipo de proyecto.
- *Resultado único*: cada proyecto implica hacer algo que no se haya hecho antes.
- *Genera incertidumbre*: para poder llevar a cabo un proyecto es preciso tener previamente una buena planificación, bien sea de tiempo, de costos, o de recursos, ya que se deben considerar todos aquellos factores que de una u otra forma afectan en el desarrollo del proyecto y generan retrasos.
- *Labores multidisciplinarias*: para lograr los objetivos propuestos en todo proyecto es preciso contar con la participación de un conjunto de personas, quienes se especializarán en un área específica. Este recurso humano debe ser calificado, pues alguien sin experiencia puede generar retrasos y gastos innecesarios.
- *Recursos limitados*: indica los recursos materiales, económicos y humanos necesarios para el desarrollo del proyecto, los cuales son limitados en función de su costo y tiempo de duración.
- *Procedimientos preestablecidos*: se refiere a la ejecución de las actividades planificadas, las cuales influyen en el logro de los objetivos.
- *Carácter evolutivo*: todo proyecto tiene un ciclo de vida, es decir, que desde su inicio se van ejecutando de manera secuencial una serie de actividades que están dirigidas al logro de los objetivos específicos, los cuales a su vez llevarán al logro del objetivo general.

### **2.2.1.1 Tipos de Proyectos**

Palacios (2004) los clasifica de la siguiente manera:

- *Según su rentabilidad*: se refiere a aquellos que reflejan el nivel de retorno económico que desean sus promotores, en este caso, se encuentran: (1) Proyectos de Interés Social, en los que los inversionistas tienen que proporcionar todo su capital para que se pueda cubrir la inversión inicial; (2) Proyectos Autogestionarios, donde la inversión no se puede recuperar,

pero las operaciones se cubren con las ventas; (3) Proyectos de Máxima Rentabilidad, donde el superávit rebasa los costos.

- *Según su orientación a las ventas:* en este caso, el proyecto se enfoca en el incremento de las ventas y en la disminución de los gastos.
- *Según el valor agregado:* es el valor añadido intelectual que tiene un proyecto, por lo que se puede diferenciar una asesoría gerencial de la producción de un bien primario.
- *Según el factor geográfico:* se trata de la parte operativa de la elaboración del proyecto, por lo que se considera si es o no necesario el traslado de la organización encargada de ejecutar el proyecto, puesto que en muchos casos se precisa el traslado total del ente proyectista, en otros no es necesario este traslado ni el del cliente, mientras que puede ocurrir que sea necesario que el cliente se traslade hasta el punto de consumo.
- *Según el mercado:* indica que los proyectos van a dividirse según el tamaño del mercado al que pertenezcan.
- *Según el factor de monopolización:* hace referencia al nivel de dominio del mercado por parte de la competencia.
- *Según el factor de servicio:* distingue a los proyectos según el servicio de atención que reciba el cliente.
- *Según la temporalidad:* se refiere al tiempo de duración de los proyectos; pueden ser de largo plazo (5 años), mediano plazo (2 años) y corto plazo (6 meses).
- *Según la relación entre diversas disciplinas:* se trata de las disciplinas que se necesitan, o que se contratan para el logro de los objetivos del proyecto.
- *Según su tamaño:* los proyectos se diferencian según el monto total de inversión para que se puedan ejecutar.
- *Según la generación de conocimientos:* hace referencia a aquellos proyectos en los que se debe invertir especialmente en recursos humanos que se encarguen de realizar investigaciones, al ser proyectos que generan nueva información o nuevas tecnologías.

### 2.2.2 Organizaciones

En vista de que el objetivo principal de esta investigación fue proponer la creación de una organización que asesore proyectos de emprendimiento, se inició este apartado definiendo en líneas generales lo que es una organización y cuáles son sus características.

Barnard (1971), citado por Chiavenato (2007) afirma que una organización es un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas coordinadas de manera consciente, es decir, que una organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, las cuales están dispuestas a contribuir en una acción conjunta para alcanzar un objetivo común; asimismo, no es una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios.

Actualmente, existe una variedad de organizaciones como las industriales, comerciales, de servicios, militares, públicas, entre otras, que tienen algo en común y se enfocan en la producción de bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de la población. Aunque esto pareciera sencillo no es así, ya que para mantenerse en el tiempo, las empresas deben estar en la búsqueda constante de estándares de calidad para la satisfacción del cliente, logrando siempre superar sus expectativas.

Cuando las organizaciones crecen se vuelven complejas, y de acuerdo a lo planteado por Chiavenato (2007), se caracterizan por:

- *Complejidad*: se refiere a su estructura en sí, puesto que a medida que crecen se genera una mayor división del trabajo, apareciendo nuevos niveles jerárquicos para tener un mejor y mayor control de las funciones que se desempeñen dentro de la misma.
- *Anonimato*: en este punto, por el nivel de complejidad, solamente se considera las funciones que se realicen y sus resultados, mas no quién es su ejecutor.

- *Rutinas estandarizadas*: se trata de la aparición de grupos informales personalizados, dentro de la organización.
- *Tendencia a la especialización y a la diversificación de funciones*: se refiere a las funciones que debe asumir cada individuo de acuerdo a los roles que deba desempeñar dentro de la organización.
- *Tamaño*: indica la cantidad de empleados con los que cuenta la organización para el logro de sus objetivos.

### 2.2.3 Emprendedores

Vainrub (2009), plantea que para que un negocio sea exitoso hay muchos factores que se tienen que tomar en cuenta, pero a nivel de experiencia empresarial solamente se toma en consideración tres: (1) la idea o la oportunidad; (2) los recursos para que esta idea se pueda desarrollar; y (3) el emprendedor quien se va a encargar de hacer realidad la idea soñada. La Figura II-1 presenta los factores que intervienen en el éxito empresarial.

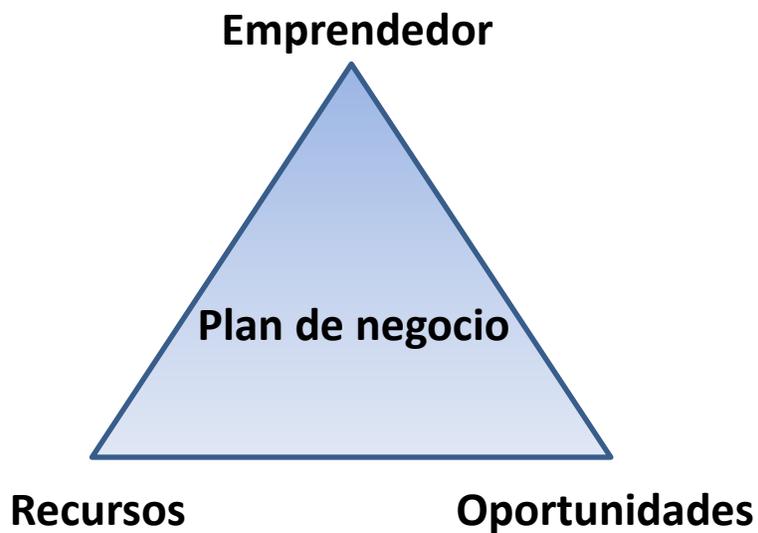


Figura II-1. Factores del éxito empresarial  
Fuente: Timmons (1999) citado en Vainrub (2009).

De estos tres factores, según Vainrub (2009), el más importante es el emprendedor, debido a que tanto los recursos como las oportunidades cambian o desaparecen, mientras que un buen emprendedor es aquel que sabe adaptarse a los cambios y aprovechar las oportunidades.

En función de lo anterior, es preciso conocer lo que significa ser un buen emprendedor, para Lazear (2002) citado en Vainrub (2009), los emprendedores son individuos polifacéticos, que aunque no necesariamente expertos en temas específicos, tienen suficientes habilidades en una gran variedad de áreas para combinar los ingredientes de un negocio exitoso.

### **2.2.3.1 Características de los emprendedores**

Lazear (2002), citado en Vainrub (2009) señala las siguientes características como las más resaltantes de un buen emprendedor:

- *Generalista*: tiene conocimientos en diferentes áreas, es decir, es una persona multifacética, por lo tanto puede desempeñar diferentes tareas en una misma organización.
- *Testarudez*: en este caso se refiere a la perseverancia, ya que a pesar de las dificultades que se le puedan presentar en el camino, buscará la manera de lograr los objetivos inicialmente planteados.
- *Observador*: está atento a todas las oportunidades que se le puedan presentar, para tomar las decisiones que favorezcan a su negocio.
- *Capacidad de adaptación*: se refiere a la cualidad de trabajar en ambientes inciertos y poder tomar decisiones, aunque no cuente con toda la información cuando sea requerida.
- *Ser buen vendedor*: implica comunicar eficientemente sus buenas ideas a distintas audiencias.
- *Ser trabajador, detallista y activo*.
- *Generosidad*: compartir el éxito de sus proyectos con su equipo de trabajo, para tener a los mejores colaboradores.
- *Integridad y honestidad*.
- *Conocer las propias debilidades y saber compensarlas*.

## **2.2.4 Plan de Negocios**

Los planes de negocio son herramientas que ayudan a los nuevos empresarios a lograr el éxito o prevenir el fracaso de su negocio. Vainrub (2009) afirma que con estos planes se pueden definir todos los recursos que se necesitan para desarrollar una idea o un proyecto.

### **2.2.4.1 Características de los planes de negocio**

Vainrub (2009) resalta cuatro características:

- *Como instrumento de planificación:* se pueden determinar cuáles son las tareas necesarias para lograr los objetivos planteados, los recursos necesarios, el costo y el tiempo que se llevará para el logro del proyecto.
- *Como documento de venta:* puede ser utilizado como un instrumento de mercadeo, para conseguir alianzas de organizaciones que puedan ofrecer recursos económicos que financien en un primer momento el proyecto. De igual manera funciona para buscar posibles clientes que requieran y les interese los productos o servicios que serán ofrecidos.
- *Como instrumento de control:* permite estar al tanto de las desviaciones de la ruta original que se debe seguir para el logro del proyecto. Con el conocimiento de estas desviaciones, se podrán tomar decisiones de manera efectiva.
- *Es nuestra visión y profesionalismo:* un buen plan de negocios muestra las capacidades del nuevo empresario, es decir, si es una persona preparada que transmita confianza y estabilidad a sus socios potenciales y/o clientes.

### **2.2.4.2 Tipos de planes de negocio**

Vainrub (2009) presenta tres tipos de planes, cuya aplicación va a depender de la audiencia a la que va dirigida y obviamente de su propósito.

- *Resumido:* están redactados en un mínimo de diez páginas, se utiliza cuando es una organización que tiene poco tiempo en el mercado, o cuando sus creadores son personas muy reconocidas y por lo tanto no necesitan una mayor presentación debido a su experiencia; en este caso si

se muestra interés por parte de la audiencia, se les ofrece más detalles del negocio.

- *Completo*: debe estar compuesto de diez a treinta páginas, y se utiliza para buscar alianzas o financiamientos.
- *Operativo*: está escrito en más de cuarenta páginas, y aplica a negocios que han crecido muy rápido, por lo que se debe tener un plan operativo muy detallado.

### **2.2.5 Análisis y estrategias de Mercado**

Vainrub (2009) afirma que antes de definir el mercado y las estrategias de mercadeo, es necesario que la organización tenga establecida su misión, visión y objetivos. Algunas técnicas para la elaboración de la planificación estratégica de una organización son: (1) las cinco fuerzas de Porter; (2) la matriz FODA; (3) las unidades estratégicas de negocio; (4) el análisis de portafolio de productos.

Una vez establecido el plan estratégico de la organización, se puede llevar a cabo la identificación de necesidades. Una buena técnica para esto, según Vainrub (2009) es a través de la jerarquía piramidal propuesta por Maslow en 1943, donde las necesidades fisiológicas se encuentran en la base, apareciendo posteriormente las necesidades de seguridad, de amor, de estima y finalmente las necesidades de autorrealización.

Según la teoría de Maslow (1943), la satisfacción de estas necesidades se da manera progresiva, es decir, el individuo va a buscar satisfacer las necesidades fisiológicas en primera instancia para posteriormente atender las que continúan en la jerarquía. Es importante señalar que aunque esta jerarquía de necesidades es algo estricta, para las personas la satisfacción de las necesidades fisiológicas no necesariamente es la primordial, esto va a variar según el tipo de persona.

La teoría de Maslow (1943) contribuye en la identificación de las necesidades de los consumidores, y además sirve para poder comprender cuáles son los motivos

de los empresarios. Al tener claras las necesidades de los consumidores que se van a atender, se pueden conocer su conducta y las características del mercado al que pertenecen.

### **2.2.5.1 Estrategias de Mercado**

Después que se conozcan las características del mercado y el comportamiento del consumidor, se pueden definir las estrategias. Según Vainrub (2009) una herramienta de gran ayuda es la mezcla de mercadeo, pues contempla decisiones importantes sobre producto, precio, canales de distribución y canales de comunicación, también se conoce con el nombre de las 4P, que actualmente se ha complementado con nuevos elementos, como sensibilidad del consumidor, conveniencia para el consumidor y servicio.

Dentro de las estrategias de mercado es preciso considerar lo siguiente:

- *Las decisiones sobre el producto:* implica definir tamaños, presentaciones, marcas, calidad, garantía y servicio
- *Las decisiones sobre los precios:* para ello, se deben tener establecidos los objetivos de la organización, los cuales pueden clasificarse según el indicador que se quiera mejorar: ventas, rentabilidad, o competitividad.
- *Estrategias de precios basadas en costos:* se refiere a la fijación del precio basado en algún tipo de costo.
- *Estrategias de precios basadas en la demanda:* los precios se fijan por el libre juego de la oferta y la demanda, dependiendo de lo que el consumidor esté dispuesto a pagar.
- *Decisiones sobre los canales de distribución:* implica considerar los movimientos del producto, desde la manufactura hasta el uso final.
- *Decisiones sobre los canales de comunicación:* la comunicación ideal es aquella donde los consumidores finales se transmiten un mensaje creíble y favorable para el producto o servicio.
- *Decisiones sobre publicidad:* no es necesario ser un experto en el área pero se debe tener claro cómo es el mercado del producto y su mercadeo, además qué se desea comunicar.

- *Decisiones sobre objetivos y presupuesto.*
- *Promociones:* definir de qué manera se va a dar a conocer el producto o servicio.
- *Marca:* mediante la misma el producto que se ofrece queda como un elemento único, y se puede diferenciar del resto de la competencia.

### **2.2.6 Asesoría**

Madriz (2014) señala que para Kubr (2010) el proceso de asesoría empresarial contempla las siguientes fases:

- **Iniciación:** Primeros contactos con el cliente, diagnóstico preliminar de los problemas, planificación del cometido, propuestas de tareas al cliente, contrato de consultoría
- **Diagnóstico:** Análisis del objetivo, análisis del problema, descubrimiento de los hechos, análisis y síntesis de los hechos, información de los resultados al cliente
- **Planificación de medidas:** Elaboración de soluciones, evaluación de opciones, propuestas al cliente, planificación de la aplicación de medidas
- **Aplicación:** Contribuir a la aplicación, propuestas de ajuste, capacitación
- **Terminación:** Evaluación, informe final, establecimiento de compromisos, planes de seguimiento, retirada

### **2.2.7 Consultoría**

Según Kubr (2010), citado por Madriz (2014), la consultoría se define como:

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

En este sentido, Madriz (2014) plantea que según Kubr (2010), existen 05 razones o motivos por los cuales una organización decide contratar servicios de consultoría:

1. Lograr metas u objetivos organizacionales propuestos
2. Solucionar problemas
3. Descubrir y evaluar las diferentes oportunidades que se le presenten a la organización
4. Generar nuevos aprendizajes
5. Poner en práctica los cambios propuestos.

### **2.2.6 Lienzo del Modelo de Negocios (*Business Model Canvas*)**

Osterwalder y Pigneur (2011) definen el Lienzo del Modelo de Negocios como el anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Este modelo, presenta en nueve módulos la forma en que una empresa u organización, puede obtener sus ingresos considerando cuatro áreas principales: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Los nueve módulos que caracterizan el Lienzo del Modelo de Negocios se presentan en un plano; los que se encuentran en el lado izquierdo se asocian con la eficiencia, específicamente con la lógica, y el lado derecho se relaciona con el valor, en este caso con las emociones. En la Figura II-2, se puede observar de manera ilustrativa el Lienzo de Modelo de Negocio.

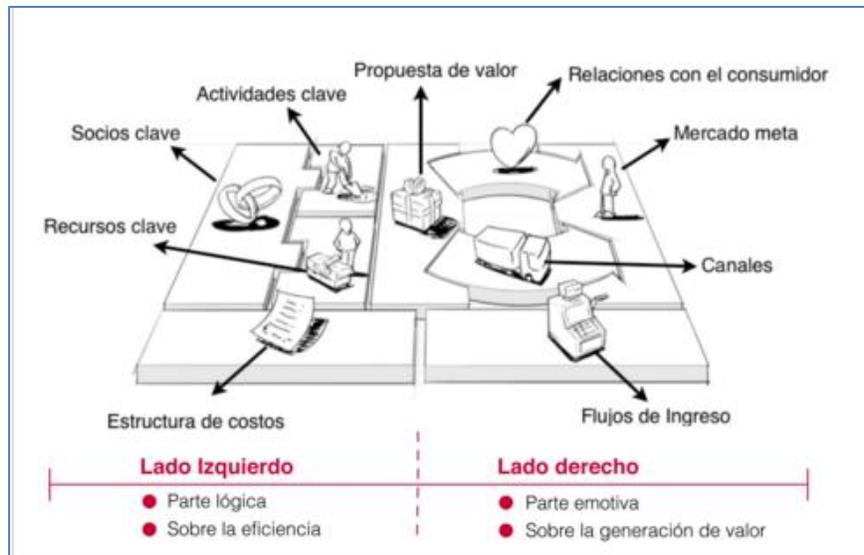


Figura II-2 Lienzo de Modelo de Negocio (*Business Model Canvas*)  
Fuente:thinkandstart.com (2011)

### 2.2.6.1 Alcances y beneficios del Lienzo de Modelo de Negocio

Osterwalder y Pigneur (2011) desarrollaron el Lienzo de Modelo de Negocio como una herramienta que permite:

- Que todas las empresas, nuevas o ya establecidas puedan diseñar o reinventar su modelo de negocio
- Facilitar el análisis de la competencia interna y externa
- Desarrollar nuevas estrategias que se puedan aplicar en todas las áreas de la empresa
- Fomentar la comprensión, el debate, la creatividad, y el análisis de los integrantes de la empresa.

### 2.2.6.2 Análisis de los módulos que integran el Lienzo del Modelo de Negocio

Para comprender el funcionamiento del Lienzo del Modelo de Negocio, se debe conocer cada uno de los módulos que lo componen, los cuales trabajan de forma conjunta para sintetizar el plan de negocios, en tal sentido Osterwalder y Pigneur (2011) los definen de la siguiente manera:

- Segmentos de mercado – Sectores de clientes:  
El primer módulo son los clientes, considerados la base de todo negocio. Es necesario que la organización o empresa tenga definido el mercado al que va a ofrecer sus bienes y/o servicios, para poder estudiar con detalle sus necesidades y expectativas y posteriormente satisfacerlas
  - Propuestas de valor:  
Son los bienes y/o servicios que ofrecen las empresas para satisfacer las necesidades y expectativas de un sector del mercado. Los valores ofrecidos al cliente son cuantitativos y cualitativos:
    - Cuantitativos: precio, velocidad del servicio, mejora del rendimiento, reducción de costos, reducción de riesgos, entre otros.
    - Cualitativos: diseño, experiencia del cliente, novedad, personalización, marca-status, accesibilidad, comodidad y utilidad.
  - Canales:  
Son los medios con los que se establece contacto con los clientes. A través de ellos se dan a conocer las propuestas de valor a la clientela para que tengan la posibilidad de elegir y adquirirlos.  
Los canales pueden ser contratados (*out-sourcing*) o privados. Cuando son privados se clasifican en directos e indirectos:
    - Directos: Se cuenta con personal y recursos propios de la organización, se tiene un mayor margen de ganancia, la puesta en marcha del negocio tiene un costo elevado, el campo de acción puede ser limitado, puede controlar el 100% de sus canales
    - Indirectos: Se establecen alianzas o asociaciones con otras empresas, hay un menor margen de ganancias, la puesta en marcha del negocio es de menor costo, el campo de acción es mayor, aprovecha ventajas de otras empresas para beneficio propio
- Los canales abarcan varias fases:
- Información: la manera en que se dan a conocer los servicios y/o productos

- Evaluación: ayudar al cliente a evaluar las propuestas de valor
  - Compra: buscar la manera de que los clientes puedan adquirir los productos y/o servicios
  - Entrega: la manera de hacer las entregas a los clientes
  - Post-venta: servicios de post-venta que se ofrecen
- Relaciones con los clientes:  
En este módulo, la organización debe definir el tipo de relación que tiene y/o desea tener con sus clientes, esta puede ser:
    - Asistencia personal: el cliente tiene la posibilidad de comunicarse con un representante real del servicio
    - Asistencia personal exclusiva: un representante real del servicio atiende a un cliente de manera particular
    - Autoservicio: la empresa no mantiene ningún tipo de contacto con el cliente, en este caso, proporciona los medios para que sea el mismo cliente quien se atienda
    - Servicios automáticos: son autoservicios con procesos automáticos
    - Comunidades: las organizaciones crean comunidades en línea no solo para intercambiar conocimientos sino también para conocer mejor a los clientes
    - Creación colectiva: las empresas solicitan ayuda de sus clientes para crear propuestas de valor, es decir nuevos productos y/o servicios.

Los fines u objetivos de las relaciones con los clientes son: captar más clientes, mantener los que ya se tiene, e incrementar las ventas

- Fuentes de ingreso:  
Implica conocer detalladamente los flujos de caja de cada segmento del mercado y los tipos de ingresos que se perciben por pagos puntuales o pagos periódicos

- Recursos clave:

En este módulo se definen los recursos que se tienen y necesitan para la creación de las propuestas de valor, distribuirlas y comunicarlas. Estos recursos pueden ser:

- Físicos: instalaciones, planta, puntos de venta, redes de distribución, vehículos, máquinas, sistemas
- Intelectuales: marcas, información privada, patente, derechos de autor, asociaciones de clientes, base de datos de clientes
- Humanos : personal profesional y/o especializado con el que se cuenta
- Económicos: dinero en efectivo, líneas de crédito, cartera de opciones sobre acciones

- Actividades clave:

Son las actividades que permiten el logro de los objetivos y producen el éxito del negocio. Se presentan interna y externamente de la empresa y deben evaluarse constantemente.

- Alianzas- asociaciones clave:

Este módulo hace referencia a las alianzas estratégicas que deben establecerse para generar mayores ganancias.

Las asociaciones deben buscar la optimización y economía de escala, la reducción de los riesgos e incertidumbre y la compra de ciertos recursos

Las alianzas pueden ser de diferentes tipos:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
- Asociación entre empresas competidoras
- Unión de empresas para crear nuevos negocios
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de suministros

- Estructura de costos:

En este módulo es necesario conocer los costos de las operaciones, para tratar de minimizarlos, los cuales se caracterizan de la siguiente manera:

- Costos fijos: son los constantes (salarios, rentas, instalaciones)
- Costos variables: varían de acuerdo a los niveles de producción (materia prima, combustible, materiales de oficina)
- Economías de escala: se disminuyen los costos por alto nivel de producción (producción masiva, compra al mayor de insumos)
- Economía de campo: se comparten operaciones y recursos con un tercero para distintos fines (nuevas rutas de venta en zonas no habituales)

## **2.2.7 Análisis económico – financiero**

A continuación se presentan algunos términos de carácter económico – financiero, importantes para efectos de esta investigación

### **2.2.7.1 Variables financieras de la evaluación de proyectos**

Para Blanco (2005), existen seis variables que se utilizan en la evaluación de los proyectos, para esta investigación es preciso considerarlas ya que uno de sus objetivos específicos es la realización de un estudio de factibilidad económica – financiera.

Las variables desarrolladas por Blanco (2005) son las siguientes:

- **Valor Presente Descontado (VPD):** trae a valor presente el valor futuro de los saldos líquidos de caja, descontados a una tasa de interés, que es igual a la tasa de costo de capital, y obtenidos cada año al restar en el flujo de fondo los egresos totales de los ingresos totales generados por las operaciones de producción de la empresa
- **La Tasa de Costo de Capital (TCC):** encierra dos significados para cualquier empresa: el primero referido a la tasa de interés que tiene el capital invertido en ella, y el segundo referido a la tasa de interés activa que

tiene que pagar a terceros al solicitar préstamos para financiar la adquisición de activos y/ o sus operaciones

- **Tasa activa y tasa pasiva de interés:** La tasa activa es la que cobra el Banco a sus clientes cuando les otorga un crédito; y la tasa pasiva es la que paga a sus clientes cuando éstos depositan su dinero en el Banco. La diferencia entre ambas tasas usadas en sus operaciones por los Bancos, deriva su ingreso operacional como intermediario y empresas financieras.
- **Tasa promedio de interés (TPI):** es frecuente en la evaluación de proyectos, utilizar como tasa promedio de interés la tasa de interés activa promedio de la banca comercial, entendiendo como tal a la derivada del promedio aritmético ponderado de la tasa activa cobrada por los cinco bancos principales en el último semestre.
- **La inversión (I):** está conformada por los montos de capital, bien sea propios o de terceros, utilizados para su instalación y puesta en marcha
- **El Valor Presente Neto (VPN):** es una herramienta que permite a las empresas tomar decisiones, y surge de la resta del Valor Presente Descontado menos la Inversión.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** Es el promedio de los rendimientos futuros que se esperan de una inversión, y que implica una oportunidad para reinvertir
- **Periodo de Recuperación Descontado (PRD):** mide la factibilidad financiera de una inversión, pero de menor representatividad que el VPN y la TIR.

### 2.3 Bases Legales

A continuación se presentan algunas bases legales las cuales se relacionan con esta investigación:

Tabla II-1 Bases legales de la investigación

| Norma  | Gaceta/ año   | Artículo   | Observaciones  |
|--|---|--|--|
| <b>Constitución de la República Bolivariana de Venezuela</b> | 2009<br>Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5453 | Capítulo II De los derechos civiles<br>Artículo 52   | Habla sobre los derechos que tienen todas las personas para asociarse  |
| <b>Constitución de la República Bolivariana de Venezuela</b> | 2009<br>Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5453 | Capítulo VII De los derechos económicos.<br>Artículo 112   | Expresa que todas las personas tienen la libertad de dedicarse a la actividad económica que prefiera, considerando las leyes establecidas por la Constitución, además el Estado va a promover la iniciativa privada y a garantizar que se cumplan sus derechos y sus deberes.                              |
| <b>Constitución de la República Bolivariana de Venezuela</b> | 2009<br>Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5453 | Capítulo VII De los derechos económicos<br>Artículo 118  | Todas las personas tienen derecho a desarrollar asociaciones de carácter social y participativo, así como realizar cualquier tipo de actividad económica conforme a lo establecido en la ley.  |
| <b>Constitución de la República Bolivariana de Venezuela</b> | 2009<br>Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5453 | Título VI Del sistema socioeconómico<br>Capítulo I Del régimen socioeconómico y de la función del Estado en la economía.<br>Artículo 300             | La ley va a garantizar las condiciones necesarias para la creación de entidades que se encarguen de realizar actividades sociales o empresariales, que aseguren la productividad de los recursos públicos que se inviertan en ellas  |
| <b>Constitución de la República Bolivariana de Venezuela</b> | 2009<br>Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5453 | Título VI Del sistema socioeconómico<br>Capítulo I Del régimen socioeconómico y de la función del Estado en la economía.<br>Artículo 308             | El Estado va a proteger a la pequeña y mediana empresa al igual que todas las asociaciones comunitarias para el ahorro, el consumo, el trabajo, para fortalecer el desarrollo económico del país, además va a garantizar la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento a estas organizaciones |
| <b>Código Civil de Venezuela</b>                             | 1982  | Título I De las personas en general y de las personas en cuanto a su nacionalidad<br>Capítulo I, sección II De las personas jurídicas<br>Artículo 19 | Se explica cómo debe ser el acta constitutiva de las organizaciones  |

| <b>Norma</b>   | <b>Gaceta/ año</b>  | <b>Artículo</b>                                 | <b>Observaciones</b>   |
|--|---|---|--|
| <b>Código Civil de Venezuela</b>   | 1982<br>Gaceta N° 2.990   | Artículo 20                                     | Señala el objeto de las fundaciones  |
| <b>Código Civil de Venezuela</b>   | 1982<br>Gaceta N° 2.990   | Artículos 21, 22 y 23                           | Regulan el control y la intervención del Estado sobre las fundaciones  |
| <b>Código Civil de Venezuela</b>   | 1982<br>Gaceta N° 2.990   | Artículo 28                                     | Explica que el domicilio de las fundaciones y asociaciones se hallará en el sitio que dispongan sus fundadores, y en el caso de que éstas tengan sucursales en otros sitios, las mismas también se considerarán como domicilio |
| <b>Ley de Impuesto Sobre La Renta</b>                                      | 2012<br>Decreto N° 1.808 del año 1997   | Artículo 7                                      | En este artículo se explica que las fundaciones y las asociaciones civiles sin fines de lucro, están sometidas al régimen impositivo previsto en esta ley  |
| <b>Ley de Impuesto Sobre La Renta</b>                                      | 2012<br>Decreto N° 1.808 del año 1997   | Artículo 14, numerales 3 y 10                   | Se establece el régimen de exenciones para estas instituciones   |
| <b>Ley de Impuesto Sobre La Renta</b>                                      | 2012<br>Decreto N° 1.808 del año 1997   | Artículo 27 párrafos duodécimo y décimo tercero | Se habla de los bienes y fondos que forman parte del patrimonio y las deducciones disponibles para los sujetos que otorgan donaciones a estas instituciones  |
| <b>Ley de Impuestos sobre sucesiones, donaciones y demás ramos conexos</b> | Decreto 2001 del año 1997   | Artículos 1,2, y 3                              | Plantea la exoneración del impuesto sobre sucesiones, donaciones y demás ramos conexos.  |
| <b>Ley de Impuesto al Valor Agregado</b>                                   | Reforma en la Gaceta Oficial N° 38.632 del 26 de febrero de 2007                | Artículo 17                                     | En este artículo, se expresan las exenciones a ciertas importaciones, específicamente a las que se realizan sobre los bienes donados en el extranjero a las organizaciones sin fines de lucro.                                 |
| <b>Ley de Impuesto al Valor Agregado</b>                                   | Reforma en la Gaceta Oficial N° 38.632 del 26 de febrero de 2007                | Artículo 19                                     | Habla sobre las exenciones de las organizaciones sin fines de lucro a ciertos servicios.   |
| <b>Ley Orgánica del Poder Público Municipal</b>                            | Reforma en la Gaceta Oficial N° 5.806<br>Extraordinario del 10 de abril de 2006 | Artículo 206                                    | Se explica cuándo una actividad es considerada sin fines de lucro.   |

## **CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO**

A continuación, se presentan los aspectos relacionados a la metodología que se aplicó en esta investigación, donde se desarrollaron los siguientes elementos: tipo y diseño de la investigación; unidad de análisis; técnicas de recolección de datos; fases de la investigación; procedimiento por objetivos; operacionalización de las variables; estructura desagregada de trabajo y los aspectos éticos sustentados en el reglamento de la profesión docente y el código de ética del Instituto de Gestión de Proyecto (*Project Management Institute*)

### **3.1 Tipo de Investigación**

De acuerdo a su utilidad esta investigación es aplicada, de tipo de desarrollo.

Para Vyeites (2004) las investigaciones aplicadas se alimentan de la investigación básica para resolver problemas concretos que generen soluciones prácticas y pertinentes de beneficio social, como es el caso de esta investigación.

Por su parte, Valarino y otros (2010) señalan que la investigación aplicada se basa en la investigación científica, ya que contempla un marco teórico y unos antecedentes los cuales se sustentan en investigaciones previas.

Así mismo, Ramírez (2004) citado por Valarino y otros (2010), señala lo siguiente:

“la investigación aplicada además de generar conocimiento; busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno social determinado. Esta definición no impide la posibilidad de que el investigador sea parte de los actores pertinentes involucrados en el fenómeno (investigación-acción) ni tampoco impide la voluntad del investigador que quiere mantener cierta “distancia” entre él y su objeto de estudio” (p.68)

La investigación aplicada de tipo de desarrollo busca, según Valarino y otros (2010), indagar sobre las necesidades que se presenten en el ambiente interno o en el entorno de una organización (investigación), para desarrollar una solución que se le pueda aplicar.

### **3.2 Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación según Arias (2012), es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al

diseño la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental. Cuando se habla de diseño documental, Arias (2012), lo define de la siguiente manera:

“La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos” (p. 27)

Las fuentes de información del diseño documental según Arias (2012) se clasifican en:

- *Vivas*: personas que no son parte de la muestra, pero que ofrecen información en una investigación de campo.
- *Documentales*: impresas, audiovisuales, electrónicas y sólo audio.

Por otra parte, Arias (2012) plantea que el diseño de investigación de campo es:

“... aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental” (p.31)

Arias (2012) señala que estas investigaciones de campo utilizan para sus datos secundarios fuentes bibliográficas, las cuales son utilizadas en la elaboración del marco teórico, sin embargo, son los datos primarios obtenidos a través de este tipo de diseño de investigación los que se necesitan para lograr los objetivos y solucionar el problema inicialmente planteado.

Sabino (2002) citado por Arias (2012), menciona los siguientes diseños de campo:

- *Encuesta*: es una estrategia oral o escrita que busca la obtención de información acerca de un grupo de individuos (una muestra de la población) en relación con la opinión que tengan sobre un tema en particular.
- *Panel*: se refiere a mediciones sucesivas, que se realizan en un mismo grupo para observar las variaciones generadas a través del tiempo, como por ejemplo, aplicar una encuesta a una misma muestra de la población en periodos distintos.
- *Estudio de casos*: análisis a profundidad de un caso, entendiéndose éste como cualquier objeto que se considera como una totalidad para ser estudiado.
- *Post-facto*: significa posterior al hecho. Estos diseños buscan definir las causas que ocasionaron el hecho, es decir, después de haber ocurrido.
- *Censo*: busca recabar información acerca de la totalidad de una población.

En función de lo expuesto, esta investigación es de tipo Mixto, ya que en este caso se aplicaron estrategias de los diseños documentales y de los diseños de campo.

Con respecto al diseño documental se utilizó el análisis de documentación impresa, digital y de audio, al igual que consultas a personas que no formaban parte de la muestra a estudiar pero que aportaron información de mucho valor para el desarrollo de la investigación.

Para el diseño de campo se aplicaron entrevistas y diseño post-facto para la obtención de la información que permitió su análisis.

### 3.3 Unidad de Análisis

La unidad de análisis de esta investigación comprendió una muestra de 50 personas pertenecientes a una comunidad de Caracas, entre 18 años y mayores de 50 años de edad y que están desarrollando o desean desarrollar proyectos de emprendimiento.

De las 50 personas encuestadas, las cuales representan el 100% de la muestra, hay 23 hombres (46%) y 27 mujeres (54%). Esto se puede observar en la Tabla III-1 y en la Figura III-1, las cuales representan gráficamente el tamaño de la muestra

Tabla III-1 Tamaño de la muestra

|                         | Hombre | Mujer | Total |
|-------------------------|--------|-------|-------|
| Total Hombres y Mujeres | 23     | 27    | 50    |
| Porcentaje              | 46%    | 54%   | 100%  |

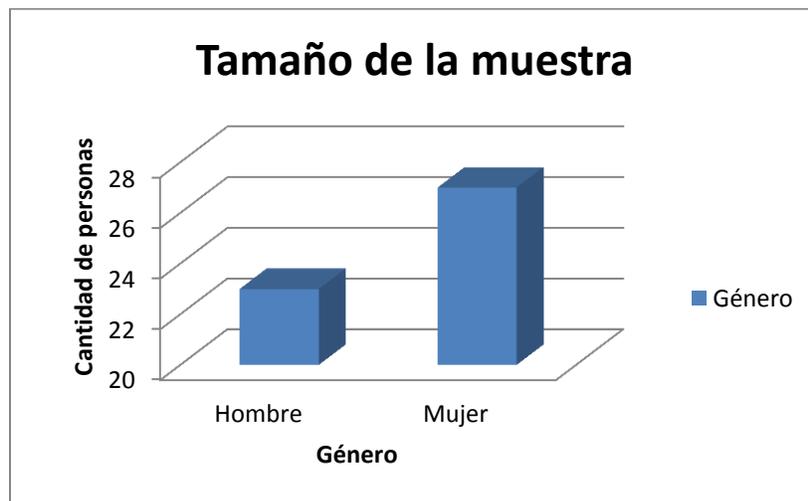


Figura III-1Tamaño de la muestra

### 3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Arias (2012), afirma que las técnicas e instrumentos de recolección de datos permiten verificar las hipótesis o responder a las interrogantes que se hayan formulado en correspondencia con los objetivos, el problema y el diseño de la

investigación. De igual manera define las técnicas de recolección de datos como: “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67).

Por su parte, Valarino y otros (2010) plantean que la selección y empleo de las técnicas e instrumentos de recolección de datos permiten responder a la pregunta de la investigación.

Fernández (2000), citado por Valarino y otros (2010) define las técnicas de recolección de datos de la siguiente manera:

“...*técnicas de investigación cuantitativa*: aquellas que pretenden una explicación del fenómeno a través de una interpretación objetiva, ofreciendo como resultados conclusiones expresadas en el lenguaje numérico y formal. Y por *técnicas de investigación cualitativa*, aquellas que pretenden una comprensión del fenómeno a través de una interpretación subjetiva ofreciendo como resultado conclusiones expresadas en el lenguaje natural” (p.217)

En función de lo anterior, se presentan las técnicas de recolección de datos las cuales se utilizaron para esta investigación.

### **3.4.1 Juicio de expertos**

Martínez (2008) define el juicio de expertos como: “Una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones.” (p.29)

Además Skonj y Wentworht (2000) citados por Martínez (2008, p.29), señalan que existen unos criterios para saber identificar a las personas que formarán parte del grupo de expertos:

- “Experiencia en la realización de juicios y toma de decisiones basada en evidencia o experticia (grados, investigaciones, publicaciones, posición, experiencia y premios, entre otras)”
- “Reputación en la comunidad”
- “Disponibilidad y motivación para participar”

- “Imparcialidad y cualidades inherentes como confianza en sí mismo y adaptabilidad”
- “Los expertos pueden estar relacionados por educación similar, entrenamiento, experiencia, entre otros; y en este caso la ganancia de tener muchos expertos disminuye”.

Para esta investigación se realizaron entrevistas a varios expertos en las áreas de consultoría, organizaciones sin fines de lucro y proyectos de emprendimiento, quienes tienen al menos diez años de experiencia.

### **3.4.2 Encuesta**

Valarino y otros (2010), define la encuesta como una técnica para recolectar datos, mediante la cual se puedan identificar las características de un grupo de personas que se encuentran en una situación particular.

Kerlinger y Lee (2002) sostienen que las encuestas se clasifican según los instrumentos que se utilicen para recoger los datos, por lo que pueden ser: entrevista personal, cuestionario enviado por correo, por panel y por teléfono.

En esta investigación se realizaron entrevistas personales, las cuales de acuerdo a lo planteado por Valarino y otros (2010), pueden ser estructuradas y no estructuradas, según el grado y secuencia de las preguntas. Las primeras, deben planificarse con suficiente tiempo de antelación, y se aplican a los sujetos de la misma forma, mientras que las no estructuradas, aunque son más flexibles, deben también tener un tiempo de planificación. La diferencia recae en que se aplican de manera más abierta y sin una ruta fija.

La encuesta que se aplicó a la muestra, estaba dirigida a personas que estuvieran desarrollando un emprendimiento o que tuviesen los planes de hacerlo, como se menciona en la unidad de análisis, la muestra estuvo conformada por 27 mujeres y 23 hombres, entre 18 años y mayores de 50 años.

El instrumento contempló 11 items de selección simple, expuestos en una sola página, donde las personas debían elegir la opción que más se ajustara a su perfil. Ver anexo A.

### **3.4.3 Revisión bibliográfica**

La revisión bibliográfica es definida por Toro (2002) como:

“Un procedimiento estructurado cuyo objetivo es la localización y recuperación de información relevante para un usuario que quiere dar respuesta a cualquier duda relacionada con su práctica, ya sea clínica, docente, investigadora o de gestión. La naturaleza de la duda y, por tanto, de la pregunta que se hace el usuario condicionará el resultado de la revisión, tanto en el contenido de la información recuperada como el tipo de documentos recuperados” (p.25)

Por ser esta una investigación mixta, es preciso recalcar lo afirmado Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes sostienen que en la mayoría de los estudios mixtos se debe realizar una revisión exhaustiva y completa de la literatura, al igual que en las investigaciones cuantitativas y cualitativas.

Creswell (2013) citado en Hernández, Fernández y Baptista (2014), afirma que todos los investigadores se basan en teorías, marcos de referencia o perspectivas para la realización de sus estudios, y éstas pueden ser más o menos explícitas en las investigaciones mixtas. Es preciso señalar que por ser estas investigaciones relativamente nuevas en Iberoamérica, las teorías deben ser explicitadas con claridad.

### **3.5 Fases de la Investigación**

Después de haberse definido el tipo de investigación, es importante mencionar las fases que ésta contempla, por lo tanto considerando lo planteado por Valarino y otros (2010), esta investigación comprende dos (02) fases:

- Fase I: corresponde al proceso de investigación, en el que se realizó un diagnóstico de necesidades del entorno, el cual para efectos de este

trabajo corresponde a la ciudad de Caracas; este diagnóstico generó una serie de resultados los cuales fueron analizados.

Los objetivos específicos que se ubican dentro de esta fase son:

1. Identificar las oportunidades para el desarrollo de proyectos de emprendimiento en Venezuela.
  2. Caracterizar los emprendedores que potencialmente son el mercado de la empresa asesora.
  3. Determinar las fuentes de ingresos de la empresa asesora.
- Fase II: comprende el proceso de desarrollo. En función de los resultados obtenidos en la primera fase, se determinaron las soluciones probables para así diseñar la propuesta, en este caso la creación de la organización que se dedicará a la asesoría de proyectos de emprendimiento, para que posteriormente sea implantada.

Los objetivos específicos alineados con esta investigación son:

4. Realizar el estudio de factibilidad social, técnico y económica para la creación de una organización que apoye el desarrollo de proyectos de emprendimiento.
5. Especificar los lineamientos estratégico y operativo de la propuesta para la creación de una organización dedicada a la asesoría de proyectos de emprendimiento.

### **3.6 Procedimiento por Objetivos**

Para efectos de este trabajo, se definió como objetivo general: Diseñar una propuesta para la creación de una organización dedicada a la asesoría de proyectos de emprendimiento. De este objetivo se desglosaron una serie de objetivos específicos, los cuales se desarrollaron de manera paralela

A continuación se presenta entonces los procedimientos por objetivos de esta investigación:



### **3.7 Operacionalización de las variables**

En este apartado se presenta una tabla con la operacionalización de las variables que se utilizaron para el cumplimiento de cada objetivo específico

Tabla III-3 Operacionalización de las variables

| Objetivo General  | Objetivos Específicos   | Variables                         | Dimensión                                      | Indicadores   | Técnicas y Herramientas          | Fuente de información  |
|---|---|-----------------------------------|--|---|----------------------------------|--|
| Diseñar una propuesta para la creación de una organización, dedicada a la asesoría de proyectos de emprendimiento | 1. Identificar las oportunidades para el desarrollo de proyectos de emprendimiento en Venezuela   | Oportunidades                     | -Desarrollo<br>-Emprendimiento                 | -Cantidad de organizaciones sin fines de lucro en Venezuela<br>-Tipos de emprendimientos  | -Revisión bibliográfica          | -Publicaciones no periódicas (Tesis y Trabajos Especiales de Grado)<br>-Documentos en internet                       |
|   | 2. Caracterizar los emprendedores que potencialmente son el mercado de la empresa asesora   | Necesidades sociales y económicas | -Mercado competitivo<br>-Asesoría de proyectos | -Actores relacionados con el proyecto<br>-Causas y efectos del problema<br>-Estrategias que permiten el logro de los objetivos  | -Juicio de Expertos<br>-Encuesta | -Documentos en internet<br>-Entrevistas no estructuradas<br>-Publicaciones periódicas (prensa, revistas científicas) |
|   | 3. Determinar las fuentes de ingresos de la empresa asesora   | Marco jurídico                    | Legalidad<br>Constitucionalidad                | -Artículos de las leyes y gacetas oficiales   | -Revisión Bibliográfica          | -Publicaciones no periódicas (Gacetas Oficiales, Leyes de Venezuela)   |
|   | 4. Realizar el estudio de factibilidad social, técnico y económica para la creación de una organización que apoye el desarrollo de proyectos de emprendimiento    | Estudio de factibilidad           | Oferta de Servicio<br>Sostenibilidad           | -Tasa Interna de Retorno<br>Valor Presente Neto   | -Revisión Bibliográfica          | -Datos numéricos de publicaciones periódicas (prensa, revistas científicas)  |
|   | 5. Especificar los lineamientos estratégico y operativo de la propuesta para la creación de la organización dedicada a la asesoría de proyectos de emprendimiento | Lineamientos                      | Lienzo del Modelo de Negocio                   | -Sector de clientes<br>-Propuestas de valor<br>-Canales<br>-Relación con clientes<br>-Fuentes de ingreso<br>-Recursos clave<br>-Actividades clave<br>-Alianzas<br>-Estructura de costos | Revisión Bibliográfica           | -Publicaciones no periódicas (Libros, Tesis, Trabajos Especiales de Grado)<br>-Documentos por internet               |

### 3.8 Estructura Desagregada de Trabajo

A continuación se detalla la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT/WBS) de esta investigación, identificando de forma general la alineación de los objetivos específicos con los paquetes de trabajo, los cuales se describen en dos fases: proceso de investigación y proceso de desarrollo. Los objetivos específicos numerados están resaltados en color rojo.

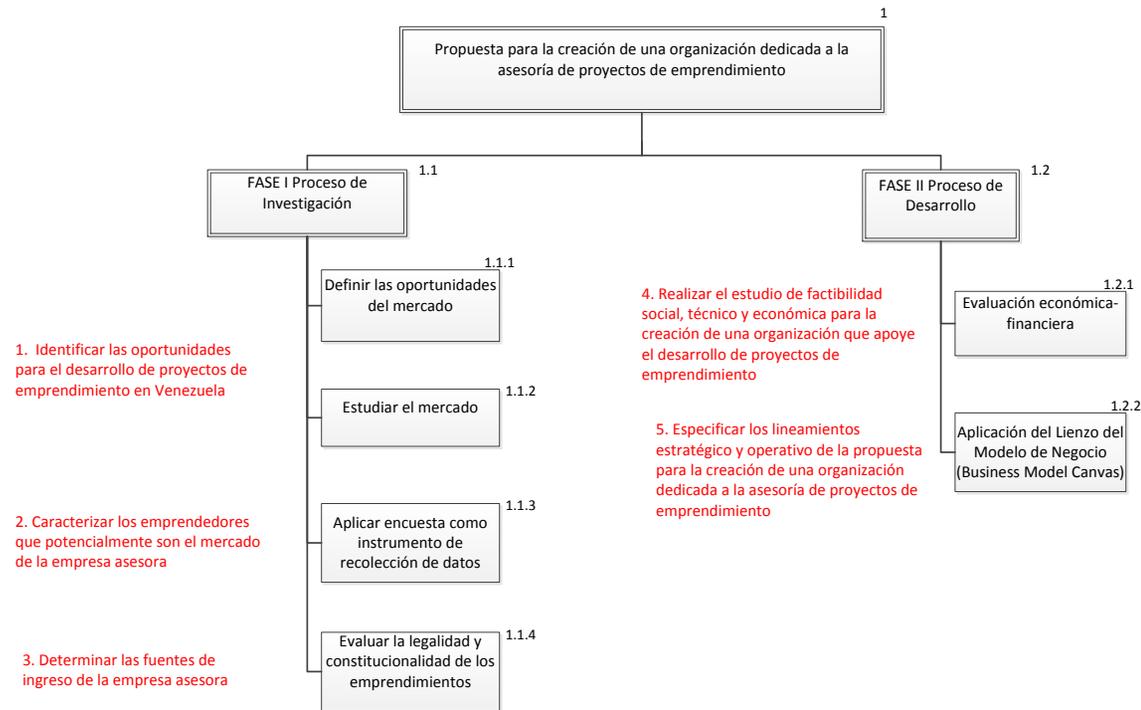


Figura III-2 Estructura Desagregada de Trabajo de la Investigación

### 3.9 Aspectos Éticos

Los aspectos éticos considerados en esta investigación, se sustentan en dos códigos:

- **Reglamento del ejercicio de la profesión Docente (2000)**

TITULO I. Disposiciones Generales.

Artículo 2. Se entiende por personal docente, quienes ejerzan cualesquiera de las funciones señaladas en el artículo 77 de la Ley Orgánica de Educación, bien sea en la condición de personal ordinario o de personal interino. Así mismo, se entiende por profesional de la docencia a los que se refiere el aparte de este artículo. Quienes posean títulos profesionales docentes obtenidos conforme al régimen de la Ley de Educación anterior, conservarán el derecho a ejercer la docencia en la misma forma que les garantizaba las normas derogadas, según lo dispuesto en el artículo 139 de la Ley Orgánica de Educación.

Artículo 3. Este Reglamento se aplicará a quienes ejerzan la profesión docente en funciones de enseñanza, orientación, planificación, investigación, experimentación, evaluación, dirección, supervisión y administración, en el campo educativo, con excepción del nivel de educación superior.

TITULO II. Del ejercicio de la Profesión Docente.

Capítulo I. Del personal Docente.

Artículo 4. El ejercicio profesional de la docencia constituye una carrera, integrada por el cumplimiento de funciones, en las condiciones, categorías y jerarquías establecidas en este Reglamento. La carrera docente estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de idoneidad docente comprobada, provistas del título profesional respectivo

Artículo 6. Son deberes del personal docente:

- Observar una conducta ajustada a la ética profesional, a la moral, a las buenas costumbres, y a los principios establecidos en la Constitución y leyes de la República.
- Cumplir con las disposiciones de carácter pedagógico, técnico, administrativo y jurídico que dicten las autoridades educativas.

- Cumplir con eficacia las exigencias técnicas relativas a los procesos de planeamiento, programación, dirección de las actividades de aprendizaje, evaluación y demás aspectos de la enseñanza-aprendizaje.
  - Orientar y asesorar a la comunidad educativa en la cual ejerce sus actividades docentes.
  - Contribuir a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural de los miembros en la institución en la cual trabaja.
  - Integrar las juntas, comisiones o jurados de concursos, calificación de servicio de docentes y trabajos de ascensos, para los cuales fuera designado por las autoridades competentes.
  - Velar por el buen uso y mantenimiento de los ambientes de trabajo y de materiales y de los equipos utilizados en el cumplimiento de sus labores.
  - Coadyuvar eficazmente en el mantenimiento del orden institucional, la disciplina y el comportamiento de la comunidad educativa.
  - Promover todo tipo de acciones y campañas para la conservación de los recursos naturales y del ambiente.
  - Los demás que se establezcan en normas legales y reglamentarias.
- **Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute (PMI) (2014)**
    - Como profesionales de la dirección de proyectos, nos comprometemos a actuar de manera correcta y honorable. Nos fijamos un alto nivel de exigencia, que aspiramos alcanzar en todos los aspectos de nuestras vidas: en el trabajo, en el hogar y al servicio de nuestra profesión (p.1).
    - **Capítulo 2: Responsabilidad**
      - Se refiere a nuestra obligación de hacernos cargo de las decisiones que tomamos y de las que no tomamos, de las medidas que tomamos y de las que no, y de las consecuencias que resultan (p.2).

- **Capítulo 3: Respeto**
  - Es nuestro deber de demostrar consideración por nosotros mismos, los demás y los recursos que nos fueron confiados (p.4).
- **Capítulo 4: Equidad**
  - Se refiere a nuestro deber de tomar decisiones y actuar de manera imparcial y objetiva (p.5).
- **Capítulo 5: Honestidad**
  - Es nuestro deber de comprender la verdad y actuar con sinceridad, tanto en cuanto a nuestras comunicaciones como a nuestra conducta (p.6).

## **CAPITULO IV: VENTANA DE MERCADO**

En este capítulo se presentan los elementos resaltantes de la ventana de mercado para esta investigación, en este punto no se explicaron los aspectos: paquete, precio y plaza, ya que serán considerados en el desarrollo del objetivo específico número 4, en el que se realizó el estudio de factibilidad social, técnico y económica para la creación de la organización que se encargará de apoyar los proyectos de emprendimiento

### **4.1 SERVICIO**

La función principal de esta organización será ofrecer a todos aquellos emprendedores entre 18 años y mayores de 50 años, asesoría en proyectos de emprendimiento, para aumentar la posibilidad de éxito de sus negocios.

El apoyo central consiste en favorecer procesos para aprovechar las oportunidades que se detecten para la consolidación de los emprendimientos.

### **4.2 PROMOCIÓN**

Se realizarán dos promociones, la primera dirigida a aquellos emprendedores que asumen riesgos y están dispuestos a pagar de forma completa o parcial las asesorías ofrecidas; y la segunda para aquellos entes cooperantes que pagarán la diferencia de estas asesorías y que funcionarán como aliados y/o patrocinadores de la organización.

Para promocionar los servicios de asesoría y tercerización (subcontratación de gestores de trámites legales, comerciales y financieros), la organización buscará apoyo de instituciones educativas, empresas privadas, empresas públicas, entidades bancarias, prensa, redes sociales e incluso de organizaciones con mayor trayectoria en el área de emprendimientos.

### **4.3 PRODUCTORES DEL SERVICIO**

El equipo de trabajo de esta organización que se encargará de ofrecer el servicio, estará compuesto por profesionales con experiencia en el desarrollo de emprendimientos exitosos. De igual forma, sistematizará los aprendizajes obtenidos en los procesos de asesoría y tercerización, además de intercambiar información con otras experiencias exitosas de apoyo a nivel nacional e internacional.

### **4.4 CONSUMIDORES ACTUALES O POTENCIALES**

Los consumidores potenciales de los servicios ofrecidos por esta organización son emprendedores dispuestos a invertir en sus proyectos, inicialmente del área de Caracas.

De igual manera se incluyen a los entes cooperantes quienes pagarán parte del servicio de asesorías ofrecido.

### **4.5 AGENTES REGULADORES**

Para esta investigación el agente regulador es el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela de acuerdo a lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (artículos 52, 112, 118, 300, 308), el Código Civil de Venezuela ( artículos 19, 20,21,22,23,28), la Ley de Impuesto Sobre La Renta ( artículos 7,14,27), la Ley de Impuestos sobre sucesiones, donaciones y demás ramos conexos (artículos 1,2,3), la Ley del Valor Agregado (artículos 17, 19), y la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (artículo 206), todos ellos explicados con detalle en las Bases Legales de esta investigación.

## CAPITULO V: DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Este capítulo se desarrolló en 2 fases, la primera correspondiente al proceso de investigación, el cual abarca los objetivos específicos 1,2, y 3; y la segunda fase que comprende el proceso de desarrollo y en ella se ubica los objetivos 4 y 5

### 5.1 Fase I: Proceso de Investigación

Engloba los objetivos específicos 1, 2 y 3 de esta investigación, los cuales han sido desarrollados a continuación:

#### **Objetivo específico número 1:**

Identificar las oportunidades para el desarrollo de proyectos de emprendimiento en Venezuela.

Para la ejecución de este objetivo fue necesario realizar el análisis situacional de los emprendimientos y así identificar las oportunidades y restricciones en el país, presentando además como referencia, el caso de Alemania sobre este tema.

Se realizaron las siguientes actividades para el logro de este objetivo

- a) Exposición de los objetivos del Plan de Desarrollo Social y Económico de la Nación 2013-2019, relacionados con el tema de los emprendimientos
- b) Planteamiento de las buenas prácticas de la DGRV (Confederación Alemana de Cooperativas)
- c) Presentación del caso de Venezuela en tema de emprendimientos según lo expuesto en el *Doing Business 2015*, por el Banco Mundial, y el *Business Monitor International 2013*
- d) Obtención de hallazgos sobre los emprendimientos en Venezuela

En Venezuela el tema de los emprendimientos puede verse reflejado en una parte del Plan de Desarrollo Social y Económico de la Nación 2013-2019, publicado el 04 de diciembre de 2013 en la Gaceta Oficial N° 6.118 Extraordinario, este plan

expone entre otras cosas, las políticas de desarrollo económico propuestas por el Ejecutivo Nacional para el mencionado período.

El documento contiene cinco objetivos principales, llamados “objetivos históricos” los cuales se mencionan a continuación:

1. Defender, expandir y consolidar el bien más preciado que hemos reconquistado en más de 200 años: la Independencia Nacional
2. Continuar construyendo el socialismo bolivariano del siglo XXI, en Venezuela, como alternativa al sistema destructivo y salvaje del capitalismo y con ello asegurar “la mayor suma de seguridad social, mayor suma de estabilidad política y la mayor suma de felicidad” para nuestro pueblo
3. Convertir a Venezuela en un país potencia en lo social, lo económico y lo político dentro de la Gran Potencia Naciente de América Latina y el Caribe, que garanticen la conformación de una zona de paz en Nuestra América
4. Contribuir al desarrollo de una nueva Geopolítica Internacional en la cual tome cuerpo un mundo multicéntrico y pluripolar que permita lograr el equilibrio del Universo y garantizar la Paz planetaria
5. Preservar la vida en el planeta y salvar a la especie humana

De estos “objetivos históricos”, el número 2 tiene relación con el tema de los emprendimientos, ya que el 3 sólo hace énfasis en la mejora de los sistemas de producción ya existentes en el país.

De cada objetivo histórico, se desprenden una serie de objetivos nacionales y a su vez diversos objetivos estratégicos, pero como se menciona en líneas anteriores es el segundo objetivo el que se tomó en consideración para efectos de esta investigación, del mismo surge el siguiente objetivo nacional:

- *Propulsar la transformación del sistema económico, en función a la transición al socialismo bolivariano, trascendiendo al modelo rentista petrolero capitalista hacia el modelo económico productivo socialista, basado en el desarrollo de las fuerzas productivas.*

De este objetivo nacional solo dos objetivos estratégicos son los que se encuentran vinculados con los emprendimientos, los cuales se mencionan a continuación:

- Impulsar nuevas formas de organización que pongan al servicio de la sociedad los medios de producción y estimulen la generación de un tejido productivo sustentable enmarcado en el nuevo metabolismo para la transición al socialismo
- Desarrollar un sistema de estímulos para el fomento de las pequeñas y medianas industrias privadas y empresas conjuntas, en un marco de máxima corresponsabilidad social del aparato productivo, reconociendo el trabajo de mujeres y hombres emprendedores

Lo expuesto en líneas anteriores, refleja la visión que tiene el Gobierno venezolano sobre los emprendimientos y lo que en general se propone acerca de este tema, en tal sentido, como se mencionó en un principio, es importante resaltar cómo son vistos los emprendimientos en otros países y cómo éstas iniciativas han contribuido con su desarrollo económico.

Alemania, debe gran parte de su crecimiento económico a la aparición y desarrollo de cooperativas en diversas ramas, en este aspecto se hace referencia a la DGRV (*– Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband*) que por sus siglas en alemán significa Confederación Alemana de Cooperativas quien tiene bajo su techo unas 5.643 cooperativas las cuales tienen más de 800.000 empleados y que abarcan los sectores de agricultura, banca y pequeña industria, comercio y servicios. Estas cooperativas tienen una tradición aproximada de 160 años, ya que desde su creación en el siglo XIX, han fortalecido en este país el apoyo a los agricultores y pequeños artesanos.

Para la DGRV, las cooperativas buscan fomentar las necesidades económicas de los socios, bien sea de manera particular o empresarial, así mismo están abiertas a todas las personas de acuerdo a los objetivos de los negocios, por lo tanto su

afiliación es voluntaria, existiendo una amplia variedad de socios de estas cooperativas, como por ejemplo: agricultores, jubilados, estudiantes, pequeños comerciantes, médicos, entre otros. En este sentido, para Alemania las cooperativas deben tener el siguiente perfil:

- Promover los intereses económicos de los socios, mediante las actividades comerciales conjuntas, según lo establecido en legislatura alemana
- Las cooperativas actualmente deben ser empresas económicamente y legalmente independientes, no sujetas a la influencia del Gobierno
- Para que las cooperativas cumplan con éxito sus funciones deben ser eficientes y rentables
- Las cooperativas deben ser competitivas en su mercado, y no se deben utilizar ni mucho menos explotar como instrumentos al servicio de los intereses particulares de determinadas personas, grupos, políticos o gobiernos
- La ley obliga que todas las cooperativas sean auditadas anualmente por la DGRV y las federaciones cooperativas regionales de auditoría
- Las federaciones además de auditar, deben funcionar como asesoras para las cooperativas en lo referente a negocios, aspectos jurídicos, y la organización de actividades de capacitación y perfeccionamiento

Además de esto, es preciso señalar que la DGRV debe cumplir las siguientes funciones:

- La DGRV es la confederación nacional de auditoría para el sector cooperativo, ésta se encarga de realizar auditorías de Bancos y empresas cooperativas a nivel nacional y regional
- Como federación cúpula, la DGRV es responsable de todos los asuntos relativos a la organización en general, por ejemplo: en cuanto a procesos económicos, jurídicos y fiscales comunes para todas las ramas de cooperativas. Asesora y apoya a la organización cooperativa alemana en las áreas de auditoría, ley de cooperativas y reglamentos, desarrollo de personal y de gestión y organización empresarial. La DGRV mantiene el

contacto con otras organizaciones e instituciones a nivel nacional e internacional.

- Además, la DGRV participa en actividades de desarrollo cooperativo a nivel mundial. La DGRV tiene el mandato de la organización entera para llevar a cabo proyectos de desarrollo y asesoría internacional con el fin de: fortalecer organizaciones cooperativas contraparte (sistemas cooperativos y fortalecimiento institucional); promover la transferencia de conocimientos cooperativos; fortalecer cooperativas de ahorro y crédito, Bancos cooperativos y redes financieras cooperativas incluyendo sus actividades en microfinanzas y cooperativas en otros sectores (agricultura, servicios, etc.); establecer y promover sistemas cooperativos de auditoría; asesorar a gobiernos nacionales, autoridades de superintendencia bancaria y otros órganos públicos sobre leyes de cooperativas, auditoría y supervisión de cooperativas.

La DGRV cuenta con una sólida experiencia en el establecimiento y el apoyo de sistemas cooperativos en muchos países de Europa del Este y viene trabajando desde hace muchos años en América Latina, África y Asia. En cuanto a sus actividades internacionales, la DGRV cuenta con un apoyo especial de la Federación Alemana Raiffeisen (*Deutscher Raiffeisenverband e.V.* – DRV), la Asociación Federal de Bancos Populares y Bancos Raiffeisen (*Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.* – BVR), la Federación Central de los Grupos Industriales Integrados (*Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e.V.* – ZGV) y la Federación Nacional de Cooperativas de Consumo (*Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V.* – ZdK), de las federaciones regionales de auditoría, del Banco Cooperativo a nivel nacional *DZ BANK AG*, del Banco Cooperativo regional *WGZ BANK*, de los institutos especializados (es decir, la compañía de seguro *R+V Versicherung*, la Caja de Ahorros para la Vivienda *Schwäbisch Hall*, *Union Investment*, etc.) y de muchas cooperativas de base y centros regionales. De este modo, la DGRV puede en todo

momento en el desarrollo de su trabajo sacar provecho del saber cómo (*know-how*) de la organización entera.

Luego de tener una idea de cómo son vistos los emprendimientos tanto en Venezuela como en el exterior (específicamente en Alemania), es necesario mencionar las restricciones que tiene el país actualmente con respecto a este tema, por lo tanto, considerando lo expuesto en el *Doing Business* (2015), el cual es un informe anual que publica el Banco Mundial desde el año 2005; se muestran las regulaciones que facilitan o dificultan la creación de un negocio en cada una de las 189 economías consideradas por este estudio.

En este reporte se analizan diez indicadores, y para el caso de Venezuela según la evaluación que se le realizó con respecto al resto del mundo, se presenta la posición que ocupó en cada regulación:

### **1. Apertura de una empresa:**

En este indicador o regulación, Venezuela ocupó la posición 182 de 189 países. Para iniciar un negocio, en Venezuela se necesitan 17 trámites y 144 días, por su parte en Chile se necesitan 7 trámites y 5 días y medio, y en Nueva Zelanda solamente se necesita un trámite el cual se realiza en medio día.

### **2. Manejo de permisos de construcción**

En relación a esta regulación, Venezuela ocupó la posición 152 de 189. En este caso, en Venezuela se necesitan 9 trámites y 380 días para construir un almacén, en México se realizan 11 trámites en tan solo 88 días, mientras que en Hong Kong solamente se necesitan 5 trámites y en Singapur se puede construir un almacén en 26 días

### **3. Obtención de electricidad**

Aquí Venezuela ocupa la posición 155 de 189

Para esta regulación, en Venezuela se necesitan 6 trámites y 178 días para que un negocio pueda tener conexión eléctrica, por su parte en Chile de igual forma se deben realizar 6 trámites, pero solamente 30 días. Por otra parte, en Brasil se necesitan 4 trámites y 53 días para contar con servicio eléctrico

#### **4. Registro de propiedades**

Con respecto a este punto, Venezuela ocupa la posición 102 de 189

En Venezuela para registrar una propiedad se necesitan 9 trámites y 52 días, en Chile se necesitan 6 trámites y aproximadamente 29 días, mientras que en Georgia y en Portugal registrar se necesita un trámite y un día

#### **5. Obtención de un crédito**

En este punto Venezuela ocupa la posición 104 de 189

El alcance del sistema crediticio de los venezolanos mayores de edad es solamente de un 28,7%

#### **6. Protección de los inversionistas minoritarios**

En este caso Venezuela ocupa la posición 178 de 189

Tomando en cuenta, las regulaciones existentes en el país y además la gobernanza, a nivel mundial la economía de Venezuela se ubica en la posición número 12 de las que menos protegen a los inversionistas minoritarios, en cambio Colombia se ubica en la posición 10 de los países que más protegen a los inversionistas minoritarios, donde Brasil ocupa la posición 35 y Perú la número 40.

#### **7. Pago de impuestos**

Con respecto a esta regulación Venezuela ocupa la posición 188 de 189

En este caso se puede decir que Venezuela tiene la segunda peor economía del mundo con respecto al pago de impuestos, de hecho se necesitan 792 horas para realizar el pago de los 71 impuestos previstos, además de esto, el cálculo de estos impuestos pone en riesgo el 65, 5% de las ganancias de las empresas

## **8. Comercio transfronterizo**

En este punto Venezuela se ubica en la posición 176 de 189

Esto significa que Venezuela presenta muchas dificultades con respecto al comercio transfronterizo, ubicándola en la posición 14 según este estudio como la economía con mayores problemas. Para Venezuela el exportar implica un promedio de 8 documentos y 56 días, para Argentina por ejemplo solo se necesitan 6 documentos y 12 días. Mientras que a nivel de importaciones en Venezuela se necesitan 9 documentos y 82 días, a diferencia de Chile que solamente requiere 5 documentos y 12 días

## **9. Cumplimiento de contratos**

Venezuela ocupa en este caso la posición 79 de la 189

Para hacer cumplir un contrato de forma legal, en Venezuela se necesitan 30 trámites que implican 610 días; aunque en este punto el país se encuentra en la mejor posición, representa mayores costos para los empresarios.

## **10. Resolución de insolvencias**

En Venezuela según este informe, se requiere de 4 años aproximadamente para recuperar una deuda lo que produce un 38% de deudas sobre las propiedades del deudor, por lo que la tasa de efectiva recuperación es la más baja en toda la región, ya que representa el 6,7%, mientras que lo contrario ocurre con Irlanda, ya que solamente se necesitan 5 meses para resolver las insolvencias.

En líneas generales y de acuerdo al Doing Business 2015, se demuestra que Venezuela ocupa actualmente la octava posición a nivel mundial como uno de los países poco favorables para generar un nuevo negocio, siendo Singapur la mejor opción, seguida de Nueva Zelanda, la Región Administrativa Especial de Hong Kong, Dinamarca y Corea del Sur.

Por otro lado, en Latinoamérica y el Caribe, Venezuela continúa siendo la peor economía, quedando por debajo de Haití que está en la posición 180 a nivel

mundial, Surinam en la posición 162, Bolivia en la 157, Granada en la 126 y Argentina en la 124. Mientras que los mejores cinco países en la región son: Colombia, seguida de Perú, México, Chile y Panamá.

En la Tabla V-1, se presenta la posición que ocupa Venezuela en la región de América Latina y el Caribe con respecto a la facilidad de hacer negocios en ella, de acuerdo a lo expuesto en el Doing Business (2014), presentado por el Banco Mundial.

En dicha tabla, es evidente la posición poco favorable que tiene Venezuela dentro de la Región, específicamente en las siguientes áreas o regulaciones: obtención de electricidad, pago de impuestos, la protección hacia los inversionistas, regulaciones sobre el comercio transfronterizo, resolución de insolvencias y la apertura de nuevos negocios.

A pesar de que esta información no es nada alentadora, a través de ella los entes encargados pueden tomar acciones teniéndola como referencia, las cuales permitirán solventar de manera paulatina esta situación.

Tabla V-1 América Latina y el Caribe – Indicadores de Facilidad para hacer negocios

| Economía                     | Facilidad de hacer negocios | Comparación | Apertura de un negocio | Manejo de permisos de construcción | Obtención de electricidad | Registro de propiedades | Obtención de crédito | Protección de los inversores | Pago de impuestos | Regulación sobre el Comercio Fronterizo | Cumplimiento de contratos | Resolución de la insolvencia |
|------------------------------|-----------------------------|-------------|------------------------|------------------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------|------------------------------|-------------------|---|---------------------------|------------------------------|
|                              | (clasificación global)      | Regional    |                        |                                    |                           |                         |                      |                              |                   |   |                           |                              |
| Puerto Rico (Estados Unidos) | 40                          | 1           | 1                      | 31                                 | 10                        | 18                      | 1                    | 2                            | 14                | 16                                      | 13                        | 1                            |
| Perú                         | 42                          | 2           | 8                      | 23                                 | 19                        | 1                       | 4                    | 2                            | 6                 | 6                                       | 15                        | 17                           |
| Colombia                     | 43                          | 3           | 14                     | 8                                  | 22                        | 4                       | 9                    | 1                            | 12                | 20                                      | 25                        | 2                            |
| México                       | 53                          | 4           | 5                      | 10                                 | 28                        | 25                      | 6                    | 11                           | 17                | 7                                       | 5                         | 3                            |
| Panamá                       | 55                          | 5           | 3                      | 15                                 | 3                         | 7                       | 7                    | 13                           | 30                | 1                                       | 21                        | 18                           |
| Santa Lucía                  | 64                          | 6           | 7                      | 3                                  | 8                         | 17                      | 22                   | 5                            | 1                 | 22                                      | 27                        | 9                            |
| Trinidad y Tobago            | 66                          | 7           | 9                      | 19                                 | 1                         | 31                      | 4                    | 4                            | 11                | 13                                      | 30                        | 19                           |
| Antigua y Bar Buda           | 71                          | 8           | 16                     | 6                                  | 5                         | 16                      | 22                   | 5                            | 24                | 19                                      | 3                         | 11                           |
| Dominica                     | 77                          | 9           | 6                      | 7                                  | 16                        | 15                      | 12                   | 5                            | 7                 | 17                                      | 28                        | 15                           |
| Guatemala                    | 79                          | 10          | 23                     | 14                                 | 9                         | 2                       | 1                    | 25                           | 8                 | 24                                      | 11                        | 16                           |
| San Vicente y las Granadinas | 82                          | 11          | 10                     | 1                                  | 7                         | 26                      | 22                   | 5                            | 5                 | 4                                       | 8                         | 29                           |
| Bahamas                      | 84                          | 12          | 15                     | 18                                 | 12                        | 32                      | 12                   | 20                           | 1                 | 12                                      | 20                        | 7                            |
| Uruguay                      | 88                          | 13          | 4                      | 30                                 | 6                         | 28                      | 9                    | 17                           | 23                | 18                                      | 15                        | 8                            |
| Barbados                     | 91                          | 14          | 13                     | 13                                 | 21                        | 22                      | 12                   | 26                           | 16                | 2                                       | 17                        | 4                            |
| Jamaica                      | 94                          | 15          | 2                      | 12                                 | 27                        | 13                      | 19                   | 13                           | 29                | 25                                      | 23                        | 6                            |
| San Kitts y Nevis            | 101                         | 16          | 12                     | 4                                  | 4                         | 29                      | 22                   | 5                            | 22                | 10                                      | 18                        | 29                           |
| Costa Rica                   | 102                         | 17          | 18                     | 20                                 | 13                        | 3                       | 12                   | 26                           | 20                | 5                                       | 22                        | 20                           |
| Belice                       | 106                         | 18          | 28                     | 5                                  | 15                        | 23                      | 22                   | 21                           | 3                 | 21                                      | 29                        | 5                            |
| Grenada                      | 107                         | 19          | 11                     | 2                                  | 18                        | 27                      | 22                   | 5                            | 9                 | 8                                       | 26                        | 29                           |
| Paraguay                     | 109                         | 20          | 19                     | 17                                 | 14                        | 6                       | 12                   | 11                           | 18                | 31                                      | 14                        | 25                           |
| Guyana                       | 115                         | 21          | 17                     | 9                                  | 31                        | 12                      | 31                   | 13                           | 14                | 11                                      | 6                         | 23                           |
| Brasil                       | 116                         | 22          | 20                     | 25                                 | 2                         | 11                      | 19                   | 13                           | 26                | 27                                      | 19                        | 21                           |
| República Dominicana         | 117                         | 23          | 22                     | 24                                 | 25                        | 14                      | 12                   | 17                           | 13                | 3                                       | 7                         | 26                           |
| El Salvador                  | 118                         | 24          | 24                     | 28                                 | 30                        | 5                       | 7                    | 26                           | 28                | 9                                       | 4                         | 13                           |
| Nicaragua                    | 124                         | 25          | 20                     | 29                                 | 23                        | 19                      | 19                   | 22                           | 27                | 14                                      | 1                         | 12                           |
| Argentina                    | 126                         | 26          | 27                     | 32                                 | 20                        | 20                      | 9                    | 17                           | 25                | 29                                      | 2                         | 14                           |
| Honduras                     | 127                         | 27          | 26                     | 21                                 | 24                        | 9                       | 1                    | 26                           | 21                | 15                                      | 31                        | 22                           |
| Ecuador                      | 135                         | 28          | 29                     | 16                                 | 29                        | 8                       | 12                   | 22                           | 10                | 26                                      | 12                        | 24                           |
| Suriname                     | 161                         | 29          | 31                     | 11                                 | 11                        | 30                      | 31                   | 32                           | 4                 | 23                                      | 32                        | 27                           |
| Bolivia                      | 162                         | 30          | 30                     | 26                                 | 26                        | 24                      | 22                   | 22                           | 31                | 28                                      | 23                        | 10                           |
| Haití                        | 177                         | 31          | 32                     | 27                                 | 17                        | 20                      | 30                   | 26                           | 19                | 30                                      | 10                        | 29                           |
| Venezuela, RB                | 181                         | 32          | 25                     | 22                                 | 32                        | 10                      | 22                   | 31                           | 32                | 32                                      | 9                         | 28                           |

Fuente: Doing Business (2014), citado por Asociación Civil Centro Lyra y Fundación Citi (2014)

Adicionalmente, es preciso señalar la información suministrada por Business Monitor International (2013), citado por la Asociación Civil Centro Lyra y Fundación Citi (2014), quien publica de manera constante los Reportes de Proyecciones de Negocios para Venezuela, allí se muestra la posición de riesgos para hacer negocios y la posición de riesgos del Marco Legal comparadas con las economías de otros países.

A continuación se presenta una tabla en la que se expone el *Rating* o posición de riesgos del Marco Jurídico en Venezuela, aquí se puede observar que el país se encuentra en la última posición, específicamente en lo que corresponde a la protección de los inversionistas y la corrupción, además, está de penúltimo con respecto al marco jurídico, superando en este caso a Haití.

Tabla V-2 Rating del Marco Jurídico

|                   | Protección al<br>Inversionista | Respeto por el<br>Marco Legal | Aplicación de los<br>Contratos | Corrupción |
|-------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------|
| Argentina         | 26                             | 46,3                          | 64                             | 56,8       |
| Brasil            | 42,5                           | 69,8                          | 55,4                           | 52,4       |
| Chile             | 61,9                           | 90,2                          | 53,7                           | 72,2       |
| Colombia          | 67,1                           | 64,3                          | 8,7                            | 36,9       |
| Costa Rica        | 31,5                           | 79,4                          | 38,7                           | 89,5       |
| Dominicana        | 42,4                           | 37,2                          | 42,8                           | 44,7       |
| El Salvador       | 28                             | 24,7                          | 49,2                           | 68,6       |
| Guatemala         | 24,1                           | 42                            | 27,6                           | 46,1       |
| Guyana            | 41,2                           | 48,5                          | 50,9                           | 50,5       |
| Haití             | 5,8                            | 9,6                           | 35,9                           | 42,7       |
| Honduras          | 26,4                           | 41,3                          | 20,4                           | 22,9       |
| Jamaica           | 38,9                           | 53,6                          | 23,1                           | 70,5       |
| México            | 51,9                           | 55,5                          | 54,8                           | 30,8       |
| Nicaragua         | 23,1                           | 33,8                          | 64                             | 43,2       |
| Panamá            | 61,1                           | 60,9                          | 20,1                           | 47,4       |
| Perú              | 53,6                           | 41,1                          | 49,2                           | 44,8       |
| Trinidad & Tobago | 48,1                           | 63,1                          | 17,8                           | 64,8       |
| Uruguay           | 60,6                           | 85                            | 52,3                           | 84,9       |
| Venezuela         | 4,2                            | 17,1                          | 38,1                           | 20,8       |

Fuente: BMI, Venezuela Business Forecast (2013), citado por Asociación Civil Centro Lyra y Fundación Citi (2014)

Hallazgos: La formalización de emprendimientos en Venezuela se incurre con la gran cantidad de trámites, la escases de materia prima y la poca disponibilidad de capital para invertir, sin embargo, esto no es una limitación para que las personas se arriesguen a iniciar nuevos negocios de manera informal, para posteriormente establecerlos legalmente.

## **Objetivo específico número 2:**

Caracterizar los emprendedores que potencialmente son el mercado de la organización asesora

Para el desarrollo de este objetivo, se elaboró y aplicó una encuesta (ver anexo A) como instrumento de recolección de datos, la cual consta de once 11 ítems de selección simple.

Se convocó a una muestra de 200 personas de la ciudad de Caracas para aplicarles el instrumento pero asistieron de manera voluntaria 50. Esta actividad se desarrolló el día sábado 17 de octubre de 2015.

La muestra comprendió un rango de edades variado, entre personas de 18 años y personas mayores de 50 años.

Una vez recolectada la información, se realizó el análisis de los datos y de allí se concluyó lo siguiente:

- De las 50 personas encuestadas, las cuales representan el 100% de la muestra, el 46% son hombres y el 54% mujeres.

Tabla V-3 Hombres y mujeres que integran la muestra

| <b>Respuestas</b>              | <b>Hombre</b> | <b>Mujer</b> | <b>Total SI y NO</b> |
|--------------------------------|---------------|--------------|----------------------|
| <b>SI</b>                      | 14            | 18           | 32                   |
| <b>NO</b>                      | 9             | 9            | 18                   |
| <b>Total Hombres y Mujeres</b> | <b>23</b>     | <b>27</b>    | <b>50</b>            |
| <b>Porcentaje</b>              | 46%           | 54%          | 100%                 |

- Se pudo evidenciar que el 31% de personas en edades comprendidas entre 41-45 años, han trabajado o están trabajando por cuenta propia desarrollando algún emprendimiento, lo mismo ocurre con el 28,1% de las personas que están entre los 50 años o más.

- Por otra parte, de acuerdo a los resultados obtenidos, existe un mayor número de mujeres entre los 50 años o más que representan el 22% de la muestra, trabajando por su cuenta, a diferencia de los hombres, los cuales representan el 13%; mientras que la cantidad de mujeres entre los 18 y 30 años que nunca han desarrollado un emprendimiento es mayor (11%) que la cantidad de hombres en ese rango de edades (4.3%). Se puede inferir en este aspecto, que las mujeres entre los 41 y 45 años de edad tienen un nivel de motivación más alto hacia los emprendimientos que los hombres, y que aunque entre los 18 y 30 años, los hombres tienden a ser más emprendedores que las mujeres, estos no se mantienen en el tiempo con su emprendimiento.

Tabla V-4 Clasificación por género y edades de personas que han desarrollado emprendimientos y personas que nunca han trabajado por su cuenta

| Edades       | Hombre     |       |            |      | Mujer      |      |            |      | Total por edad | % por edad  | Total SI por género y edad | %     | Total No por género y Edad | %     |
|--------------|------------|-------|------------|------|------------|------|------------|------|----------------|-------------|----------------------------|-------|----------------------------|-------|
|              | SI         | %     | NO         | %    | SI         | %    | NO         | %    |                |             |                            |       |                            |       |
| <30          | 1          | 4.3%  | 1          | 4.3% | 2          | 7.4% | 3          | 11%  | 7              | 14%         | 3                          | 9.3%  | 4                          | 22.2% |
| 31-35        | 4          | 17,4% | 2          | 8.7% | 1          | 3.8% | 2          | 7.3% | 9              | 18%         | 5                          | 16%   | 4                          | 22.2% |
| 36-40        | 1          | 4.3%  | 1          | 4.3% | 2          | 7.4% | 1          | 3.6% | 5              | 10%         | 3                          | 9.3%  | 2                          | 11.1% |
| 41-45        | 5          | 22%   | 2          | 8.7% | 5          | 19%  | 1          | 3.6% | 13             | 26%         | 10                         | 31%   | 3                          | 16.6% |
| 46-50        | 0          | 0%    | 2          | 8.7% | 2          | 7.4% | 2          | 7.3% | 6              | 12%         | 2                          | 6.2%  | 4                          | 22.2% |
| >50          | 3          | 13%   | 1          | 4.3% | 6          | 22%  | 0          | 0%   | 10             | 20%         | 9                          | 28.1% | 1                          | 5.5%  |
| <b>Total</b> | 14         |       | 9          |      | 18         |      | 9          |      |                | <b>100%</b> |                            |       |                            |       |
| <b>%</b>     | <b>61%</b> |       | <b>39%</b> |      | <b>67%</b> |      | <b>33%</b> |      |                |             |                            |       |                            |       |

- El 26,31% de la muestra entre los 18 y 30 años y los 31-35 años han decidido llevar a cabo un emprendimiento debido al surgimiento de una idea rentable, sin embargo, esto no ha significado que dichas ideas se hayan logrado concretar.
- Entre los 36- 40 años, como en las edades comprendidas entre los 41-45 años, el 25% considera que la posibilidad de llevar a cabo un emprendimiento se debe a problemas económicos y al mantenimiento de una tradición familiar; en este aspecto, se puede inferir que estas decisiones se motivan a que en estas edades las personas tienen mayores

responsabilidades, como por ejemplo ser jefe de familia, por lo tanto, y motivado a los bajos ingresos laborales, la idea de desarrollar un emprendimiento como segunda alternativa les permitiría mejorar un poco su calidad de vida y el de sus familias.

- Para el 25% de la muestra que tienen edades entre 46- 50 años y el 100% de las personas mayores a los 50 años, las razones por las que empezaron o han considerado iniciar un emprendimiento son: problemas económicos y retiro. En este aspecto, se debe señalar que a estas edades las personas sienten que ya han trabajado lo suficiente como empleado de otra organización y para mantener sus ingresos e incluso aumentarlos, es necesario llevar a cabo un negocio particular.

Tabla V-5 Razones por las que las personas han decidido iniciar un negocio

| Edades       | a         | %      | b        | %      | C         | %      | d        | %    | e        | %     | f        |
|--------------|-----------|--------|----------|--------|-----------|--------|----------|------|----------|-------|----------|
| <30          | 5         | 26,31% | 0        | 0%     | 1         | 8.33%  | 0        | 0%   | 1        | 12.5% | 0        |
| 31-35        | 5         | 26,31% | 1        | 14,28% | 2         | 16,67% | 0        | 0%   | 1        | 12.5% | 0        |
| 36-40        | 0         | 0%     | 1        | 14,28% | 3         | 25%    | 0        | 0%   | 1        | 12.5% | 0        |
| 41-45        | 4         | 21,05% | 5        | 71,42% | 2         | 16.67% | 0        | 0%   | 2        | 25%   | 0        |
| 46-50        | 2         | 11%    | 0        | 0%     | 3         | 25%    | 0        | 0%   | 1        | 12.5% | 0        |
| >50          | 3         | 15.7%  | 0        | 0%     | 1         | 8,33%  | 4        | 100% | 2        | 25%   | 0        |
| <b>Total</b> | <b>19</b> |        | <b>7</b> |        | <b>12</b> |        | <b>4</b> |      | <b>8</b> |       | <b>0</b> |

- De acuerdo al análisis de la muestra estudiada, el 14% de las personas que se encuentran entre 31-35 años y 41-45 años son quienes se han capacitado en las actividades que han realizado o están realizando por cuenta propia, es preciso destacar que el 10% de los hombres en el rango de 31-35 años tienen un mayor nivel de capacitación, mientras que el 6,77% de las mujeres entre 41-45 años son quienes tienen más capacitación. En tal sentido, de manera general el 61% de los hombres que trabajan por cuenta propia no ha recibido capacitación relacionada con sus respectivos emprendimientos, mientras que el 59% de las mujeres que integran la muestra y que además han estado o están trabajando por su cuenta, sí se han capacitado en las actividades a las que se dedican, esto

quiere decir, que hay más mujeres capacitadas cuyas edades se encuentran entre los 41-45 años, mientras que, aunque los hombres entre los 31-35 años tienen mayor capacitación, el nivel no ha sido tan alto como el de las mujeres.

Tabla V-6 Clasificación por edades de emprendedores que han recibido capacitación

| Edad  | SI | %   | NO | %   |
|-------|----|-----|----|-----|
| <30   | 3  | 6%  | 4  | 8%  |
| 31-35 | 7  | 14% | 2  | 4%  |
| 36-40 | 1  | 2%  | 4  | 8%  |
| 41-45 | 7  | 14% | 6  | 12% |
| 46-50 | 2  | 4%  | 4  | 2%  |
| >50   | 5  | 10% | 5  | 10% |

Tabla V-7 Clasificación por género de emprendedores que han recibido capacitación y personas que no se han capacitado

|                         | Hombre    | Mujer     |
|-------------------------|-----------|-----------|
| SI                      | 9         | 16        |
| NO                      | 14        | 11        |
| Total Hombres y Mujeres | <b>23</b> | <b>27</b> |

Tabla V-8 Porcentaje por género de personas que han recibido capacitación y personas que no se han capacitado

|    | % Hombre | % Mujer |
|----|----------|---------|
| SI | 39%      | 59%     |
| NO | 61%      | 41%     |

Tabla V-9 Clasificación por género y edades de emprendedores que han recibido capacitación y emprendedores que nunca se han capacitado

| Edad  | Hombre |    | Mujer |    | Hombre |       | Mujer |       |
|-------|--------|----|-------|----|--------|-------|-------|-------|
|       | SI     | NO | SI    | NO | % SI   | %NO   | % SI  | % NO  |
| <30   | 0      | 2  | 3     | 2  | 0%     | 3,27% | 5,08% | 4,87% |
| 31-35 | 4      | 2  | 3     | 0  | 10%    | 3,27% | 5,08% | 0%    |
| 36-40 | 0      | 2  | 1     | 2  | 0%     | 3,27% | 1,69% | 4,87% |
| 41-45 | 3      | 4  | 4     | 2  | 8%     | 6,55% | 6,77% | 4,87% |
| 46-50 | 0      | 2  | 2     | 2  | 0%     | 3,27% | 3,38% | 4,87% |
| >50   | 2      | 2  | 3     | 3  | 5%     | 3,27% | 5,08% | 7,31% |

- El financiamiento de las capacitaciones en las actividades emprendidas, ha sido mayormente a través del uso de recursos propios, específicamente el 14% de las personas de la muestra que están en el rango de edades de 41-45 años.
- Como se mencionó en líneas anteriores son más las mujeres que se han capacitado en las diferentes actividades que han decidido o quieren emprender, de hecho se pudo observar que éstas en su mayoría, han financiado sus capacitaciones con recursos propios.

Tabla V-10 Tipo de financiamiento de la capacitación por edades

| Edad  | a | b | c | d |
|-------|---|---|---|---|
| <30   | 4 | 2 | 0 | 0 |
| 31-35 | 5 | 1 | 1 | 1 |
| 36-40 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 41-45 | 7 | 0 | 0 | 0 |
| 46-50 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| >50   | 5 | 0 | 0 | 0 |

Tabla V-11 Tipo de financiamiento de la capacitación por género

|        | a  | b | c | d |
|--------|----|---|---|---|
| Hombre | 7  | 0 | 1 | 1 |
| Mujer  | 15 | 2 | 1 | 1 |

- En la muestra analizada se pudo observar que solamente el 2% es decir una persona ha recibido asesoría en el tema de emprendimientos,

específicamente en el área contable, mientras que el 98% que equivale en este caso a 49 personas de la muestra estudiada, no han recibido ningún tipo de asesoría en esta área.

Tabla V-12 Emprendedores que han recibido asesoría y emprendedores que nunca se han asesorado

|            | SI | NO  | Total |
|------------|----|-----|-------|
| Personas   | 1  | 49  | 50    |
| Porcentaje | 2% | 98% | 100%  |

- Según los resultados obtenidos de la muestra analizada, hay una mayor cantidad de personas que se dedican al ejercicio independiente de su profesión (20%), a la venta de comida (22%), venta de productos (22%), y que dependen económicamente de una organización (16%), es decir, que no trabajan por su cuenta.
- En el caso del ejercicio independiente de la profesión se puede observar que la mayor cantidad de personas se encuentra en los rangos de edades de 31-35 años, 41-45 y 46-50 años; con respecto a la venta de comida, el nivel más alto es el de las personas en edades comprendidas entre los 41-45 años y mayores de 50 años, en este caso se puede inferir que esto se debe a motivos económicos y retiro definitivo de sus lugares de trabajo, por lo que consideran esta opción mucho más rentable.
- En relación a la venta de productos, la cual es otra de las ocupaciones consideradas más favorables económicamente por la muestra analizada, se pudo observar que la misma resulta una mejor alternativa para las personas que se encuentran en los rangos de edades entre los 31-35 años y 41-45 años.
- Finalmente, la última ocupación que tuvo un nivel superior en relación a las otras, es el trabajo formal en las organizaciones, en este caso las personas que se ubican en ella, son las que están entre las edades de 18-30 años, para este caso, de acuerdo a lo analizado, es posible que quienes aún dependen económicamente de una organización formal son personas recién graduadas o que están iniciando su ejercicio profesional y por ende

aún no tienen la madurez y la motivación suficientes para dedicarse a desarrollar un emprendimiento como otra alternativa económica, en tal sentido, que aunque estas personas manifiesten interés en realizar actividades económicas de forma independiente, no se encuentran realmente preparados para asumir esa responsabilidad.

Tabla V-13 Tipos de negocio emprendidos de manera independiente de acuerdo a la edad

| Edad         | Peluquería | Ejercicio de la profesión | Transporte | Construcción | Artesanía | Comida | Productos | Ninguna |             |
|--------------|------------|---------------------------|------------|--------------|-----------|--------|-----------|---------|-------------|
| < 30         | 0          | 1                         | 0          | 0            | 0         | 1      | 2         | 3       |             |
| 31-35        | 0          | 2                         | 0          | 0            | 1         | 2      | 3         | 1       |             |
| 36-40        | 0          | 1                         | 0          | 0            | 1         | 1      | 1         | 1       |             |
| 41-45        | 0          | 3                         | 1          | 1            | 2         | 3      | 3         | 0       |             |
| 46-50        | 0          | 2                         | 0          | 1            | 0         | 1      | 0         | 2       |             |
| >50          | 1          | 1                         | 0          | 1            | 1         | 3      | 2         | 1       |             |
| <b>Total</b> | 1          | 10                        | 1          | 3            | 5         | 11     | 11        | 8       |             |
| <b>%</b>     | 2%         | 20%                       | 2%         | 6%           | 10%       | 22%    | 22%       | 16%     | <b>100%</b> |

- Una de las preguntas realizadas en la encuesta, era el número de propietarios que forman parte de la actividad emprendida, en este caso, el mayor número de respuestas se ubicó en el ítem referido a 2 propietarios (38%), seguidamente de la opción correspondiente a 1 persona, equivalente al 26%, además se observó que dicha preferencia con respecto a los socios o propietarios, tuvo mayor aceptación en el rango de edades entre 41-45 años (26%) y las personas mayores a los 50 años (20%).
- De igual forma se analizó la aceptación según el género de los encuestados y se obtuvo que tanto en los ítems de 1 propietario como de 2 propietarios, el mayor número de respuestas fue por parte de las mujeres (12,96% y 20,37% respectivamente) entre las edades mencionadas anteriormente.

Tabla V-14 Número de propietarios de la actividad emprendida

| Edad              | Número de propietarios |           |          |          |          |          | Total     | Porcentaje  |
|-------------------|------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-------------|
|                   | 1                      | 2         | 3        | 4        | 5        | 6        |           |             |
| <30               | 0                      | 2         | 3        | 2        | 0        | 0        | 7         | 14%         |
| 31-35             | 3                      | 0         | 2        | 3        | 1        | 0        | 9         | 18%         |
| 36-40             | 2                      | 3         | 0        | 0        | 0        | 0        | 5         | 10%         |
| 41-45             | 2                      | 7         | 2        | 1        | 0        | 1        | 13        | 26%         |
| 46-50             | 1                      | 4         | 1        | 0        | 0        | 0        | 6         | 12%         |
| >50               | 5                      | 3         | 1        | 1        | 0        | 0        | 10        | 20%         |
| <b>Total</b>      | <b>13</b>              | <b>19</b> | <b>9</b> | <b>7</b> | <b>1</b> | <b>1</b> | <b>50</b> | <b>100%</b> |
| <b>Porcentaje</b> | 26%                    | 38%       | 18%      | 14%      | 2%       | 2%       |           |             |

- Con respecto a la figura jurídica de los emprendimientos, es preciso destacar que es mayor la cantidad de personas que no tienen un registro de su negocio, sino que trabajan sin una figura jurídica, esto se debe a la gran cantidad de trámites que necesitan realizar para obtenerla, por lo tanto de la muestra analizada solamente 10,86% de los hombres cuentan con una figura jurídica, mientras que solamente el 6,32% se encuentran tramitándola y el 32,60% no tiene figura jurídica. Por otra parte, el 1,85% de las mujeres tiene un negocio con figura jurídica, el 9,25% está en proceso de tramitación, mientras que el 38,8% no tiene figura jurídica.

Tabla V-15 Figura jurídica de los emprendimientos de los hombres

| Hombres propietarios<br>46% de la muestra | Figura Jurídica |            |           |
|---|-----------------|------------|-----------|
|   | C.A             | En proceso | No tiene  |
| 1   | 1               | 2          | 3         |
| 2   | 1               | 1          | 6         |
| 3   | 1               | 0          | 3         |
| 4   | 1               | 0          | 3         |
| 5   | 1               | 0          | 0         |
| <b>Total</b>                              | <b>5</b>        | <b>3</b>   | <b>15</b> |
| <b>Porcentaje</b>                         | 10,86%          | 6,52%      | 32,60%    |

Tabla V-16 Figura jurídica de los emprendimientos de las mujeres

| Mujeres propietarias<br>54% de la muestra | Figura Jurídica |            |           |
|---|-----------------|------------|-----------|
|   | C.A             | En proceso | No tiene  |
| 1   | 0               | 1          | 6         |
| 2   | 0               | 4          | 7         |
| 3   | 0               | 0          | 5         |
| 4   | 0               | 0          | 3         |
| 5   | 0               | 0          | 0         |
| 6   | 1               | 0          | 0         |
| <b>Total</b>                              | <b>1</b>        | <b>5</b>   | <b>21</b> |
| <b>Porcentaje</b>                         | 1,85%           | 9,25%      | 38.8%     |

- En relación a la ubicación de los emprendimientos, es mayor el número de mujeres que trabajan en un local propio o alquilado (20,37%), o trabajan desde su casa (20,37%), mientras que en el caso de los hombres es mayor la cantidad que trabaja en locales propios o alquilados (17,39%) y en la vía pública (10,86%), siendo muy pocos quienes deciden ejercer su emprendimiento desde su casa (6,52%).

Tabla V-17 Ubicación de los emprendimientos

| Género                             | Ubicación   |                          |             |             |      | Porcentaje de ubicación |                          |             |             |
|------------------------------------|-------------|--------------------------|-------------|-------------|------|-------------------------|--------------------------|-------------|-------------|
|                                    | A domicilio | Local propio o alquilado | En vivienda | Vía pública | Otro | A domicilio             | Local propio o alquilado | En vivienda | Vía pública |
| <b>Hombre</b><br>46% de la muestra | 7           | 8                        | 3           | 5           | 0    | 15,21%                  | 17,39%                   | 6,52%       | 10,86%      |
| <b>Mujer</b><br>54% de la muestra  | 4           | 11                       | 11          | 1           | 0    | 7,40%                   | 20,37%                   | 20,37%      | 1,85%       |

- De acuerdo a los resultados obtenidos con respecto al ítem sobre la manera en que los encuestados financiaron o están financiando sus actividades, se determinó que de las 50 personas, el 26,08% de los hombres han solicitado créditos bancarios para la puesta en marcha de sus

negocios, mientras que el 33,33% de las mujeres han preferido utilizar sus propios recursos.

Tabla V-18 Financiamiento de negocios emprendidos

| Género                      | Recursos propios | Créditos bancarios | Préstamo de amigo o familiar | Alianza | % Recursos propios | % Créditos bancarios | % Préstamo de amigo o familiar | % Alianza |
|-----------------------------|------------------|--------------------|------------------------------|---------|--------------------|----------------------|--------------------------------|-----------|
| Hombre<br>46% de la muestra | 8                | 12                 | 2                            | 1       | 17,39%             | 26,08%               | 4,34%                          | 2,17%     |
| Mujer 54% de la muestra     | 18               | 4                  | 3                            | 5       | 33,33%             | 7,40%                | 5,55%                          | 9,25%     |

- Según el análisis realizado a la muestra, se observó que el 33,33% de las mujeres realizan registros personales con respecto a las cuentas de sus actividades o negocios, mientras que el 21,73% de los hombres que conformaron la muestra, no lleva ningún tipo de contabilidad, con esto se puede inferir que en materia contable, aunque las mujeres no lleven registros formales, tienden a ser más organizadas que los hombres.

Tabla V-19 Registros de las cuentas por parte de los emprendedores

| Género                      | Tipos de registros financieros |                      |                 | % Contabilidad formal | % Registros personales | % Ningún registro |
|-----------------------------|--------------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------|------------------------|-------------------|
|                             | Contabilidad formal            | Registros personales | Ningún registro |                       |                        |                   |
| Hombre<br>46% de la muestra | 5                              | 8                    | 10              | 10,86%                | 17,39%                 | 21,73%            |
| Mujer 54% de la muestra     | 2                              | 18                   | 7               | 3,70%                 | 33,33%                 | 12,96%            |

### Acciones e identificación de alternativas:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo evidenciar que es preciso que la organización creada además de ofrecer capacitación en diversas áreas, y

asesoría, debe prestar apoyo a los emprendedores a nivel de tercerización, ya que el hecho de contar con gestores calificados, facilita la realización de trámites legales y administrativos para los nuevos negocios, los cuales por asunto de tiempo o desconocimiento, no pueden ser realizados por sus dueños.

El servicio adicional de tercerización, es decir, de subcontratación de un Gestor, motivará a la población que de una u otra forma no ha concretado sus emprendimientos, a llevarlos a cabo e incluso que puedan mantenerse en el tiempo, ya que es evidente que debido a la gran cantidad de trámites y todo el tiempo que se debe invertir para realizarlos, muchas personas prefieren no continuarlos, especialmente cuando es un solo emprendedor.

**Objetivo específico número 3:**

Determinar las fuentes de ingresos de la organización

Para el logro de este objetivo se realizaron las siguientes actividades:

- a) Se evaluó el marco jurídico, para conocer las leyes bajo las cuales la nueva organización debe registrarse.
- b) Se definieron las alianzas necesarias para la puesta en marcha de la organización
- c) Se describieron los tipos de créditos ofrecidos por diversas entidades bancarias, para otorgar apoyo económico en materia de emprendimientos
- d) Se hizo una descripción de los servicios ofrecidos por la nueva organización

a) Evaluación del marco jurídico:

En la Tabla V-20, se presenta el marco jurídico por el que se debe regir la nueva organización, especificando la norma, la Gaceta, los artículos y la interpretación de los mismos.

Tabla V-20 Evaluación del marco jurídico

| Norma  | Gaceta/ año   | Artículo   | Observaciones  |
|--|---|--|--|
| <b>Constitución de la República Bolivariana de Venezuela</b> | 2009<br>Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5453 | Capítulo II De los derechos civiles<br>Artículo 52       | <p>“Toda persona tiene derecho de asociarse con fines lícitos, de conformidad con la ley. El Estado estará obligado a facilitar el ejercicio de este derecho”</p> <p>En este artículo se hace mención al derecho que tienen todos los venezolanos de asociarse para formar cualquier organización o empresa con fines lícitos, y además se señala que el Estado tiene la obligación de permitir y facilitar los trámites sin trabas ni tardanzas.</p>  |
| <b>Constitución de la República Bolivariana de Venezuela</b> | 2009<br>Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5453 | Capítulo VII De los derechos económicos.<br>Artículo 112 | <p>“Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.”</p> <p>Según lo expuesto en este artículo, todos los venezolanos tienen la libertad de dedicarse a la actividad económica de su preferencia, la cual no debe violar las leyes establecidas, de igual forma el Estado garantizará a los nuevos inversionistas o emprendedores la estabilidad necesaria para poder mantenerse en sus mercados.</p> |
| <b>Constitución de la República Bolivariana de Venezuela</b> | 2009<br>Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5453 | Capítulo VII De los derechos económicos<br>Artículo 118  | <p>“Se reconoce el derecho de los trabajadores y trabajadoras, así como de la comunidad para desarrollar asociaciones de carácter social y participativo, como las cooperativas, cajas de ahorro, mutuales y otras formas asociativas. Estas asociaciones podrán desarrollar cualquier tipo de actividad económica, de conformidad con la ley. La ley reconocerá las especificidades de estas organizaciones, en especial, las relativas al acto cooperativo, al trabajo asociado y su carácter generador de beneficios colectivos. El estado promoverá y protegerá estas asociaciones destinadas a</p>  |

| Norma  | Gaceta/ año   | Artículo   | Observaciones   |
|--|---|--|---|
|  |   |  | <p>mejorar la economía popular y alternativa.”</p> <p>De acuerdo a lo que se plantea en es este artículo, todos los venezolanos tienen derecho de crear asociaciones de carácter social y participativo, de igual manera el Estado se compromete a promoverlas y a ofrecerles protección, ya que son organizaciones que beneficiarán al colectivo</p>   |
| <b>Constitución de la República Bolivariana de Venezuela</b> | 2009<br>Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5453 | Título VI Del sistema socioeconómico<br>Capítulo I Del régimen socioeconómico y de la función del Estado en la economía.<br>Artículo 300 | <p>“La ley nacional establecerá las condiciones para la creación de entidades funcionalmente descentralizadas para la realización de actividades sociales o empresariales, con el objeto de asegurar la razonable productividad económica y social de los recursos públicos que en ellas se inviertan”.</p> <p>En este caso, la Constitución de Venezuela al igual que las otras leyes por las que se rige el país, son las que van a definir los lineamientos por las que deben regirse todas las organizaciones o empresas</p>  |
| <b>Constitución de la República Bolivariana de Venezuela</b> | 2009<br>Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5453 | Título VI Del sistema socioeconómico<br>Capítulo I Del régimen socioeconómico y de la función del Estado en la economía.<br>Artículo 308 | <p>“El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno”</p> <p>Según lo expuesto en este artículo, el Estado va a proteger a todas las formas de asociación comunitaria para el trabajo, facilitándoles las obtenciones de créditos, ofreciendo la posibilidad de la capacitación continua a través de financiamientos</p> |
| <b>Código Civil de Venezuela</b>                             | 1982  | Título I De las personas en general y de las personas en   | <p>“Son personas jurídicas y por lo tanto, capaces de obligaciones y derechos:<br/>1º La Nación y las Entidades políticas que la componen;<br/>2º Las iglesias, de cualquier credo que sean, las universidades y, en general, todos los seres o cuerpos morales de carácter público;</p>  |

| Norma                            | Gaceta/ año             | Artículo  | Observaciones   |
|----------------------------------|-------------------------|---|---|
|                                  |                         | <p>cuanto a su nacionalidad</p> <p>Capítulo I, sección II</p> <p>De las personas jurídicas</p> <p>Artículo 19</p> | <p>3º Las asociaciones, corporaciones y fundaciones lícitas de carácter privado. La personalidad la adquirirán con la protocolización de su acta constitutiva en la Oficina Subalterna de Registro del Departamento o Distrito en que hayan sido creadas, donde se archivará un ejemplar auténtico de sus Estatutos.</p> <p>El acta constitutiva expresará: el nombre, domicilio, objeto de la asociación, corporación y fundación, y la forma en que será administrada y dirigida.</p> <p>Se protocolizará igualmente, dentro del término de quince (15) días, cualquier cambio en sus Estatutos.</p> <p>Las fundaciones pueden establecerse también por testamento, caso en el cual se considerarán con existencia jurídica desde el otorgamiento de este acto, siempre que después de la apertura de la sucesión se cumpla con el requisito de la respectiva protocolización.</p> <p>Las sociedades civiles y las mercantiles se rigen por las disposiciones legales que les conciernen.”</p> <p>En este artículo del Código Civil de Venezuela, se presentan las características de las personas jurídicas, en este caso, se hace mención a las asociaciones, corporaciones y fundaciones privadas con fines lícitos, de igual manera se plantea el tiempo que dura según la ley el trámite del acta constitutiva al igual que los elementos que la misma debe contener</p> |
| <b>Código Civil de Venezuela</b> | 1982<br>Gaceta N° 2.990 | Artículo 20   | <p>“Las fundaciones sólo podrán crearse con un objeto de utilidad general: artístico, científico, literario, benéfico o social.”</p> <p>De acuerdo a éste código, las fundaciones solamente pueden tener un carácter bien sea científico, literario, benéfico o social, y por ende no deben estar enfocadas hacia otra línea</p>  |
| <b>Código Civil de Venezuela</b> | 1982<br>Gaceta N° 2.990 | Artículos 21, 22 y 23   | <p>“Artículo 21.- Las fundaciones quedarán sometidas a la supervigilancia del Estado, quien la ejercerá por intermedio de los respectivos Jueces de Primera Instancia, ante los cuales rendirán cuenta los administradores.”</p> <p>“Artículo 22.- En todo caso, en que por ausencia, incapacidad o</p>   |

| Norma                                 | Gaceta/ año                                     | Artículo    | Observaciones   |
|---------------------------------------|---|-------------|---|
|                                       |   |             | <p>muerte del fundador, o por cualquiera otra circunstancia no pudiere ser administrada la fundación de acuerdo con sus Estatutos, el respectivo Juez de Primera instancia organizará la administración o suplirá las deficiencias que en ella ocurran, siempre con el propósito de mantener en lo posible el objeto de la fundación.”</p> <p>“Artículo 23.- El respectivo Juez de Primera instancia, oída la administración de la fundación, si fuere posible, podrá disponer la disolución de ésta y pasar sus bienes a otra fundación o institución, siempre que se haya hecho imposible o ilícito su objeto”</p> <p>De acuerdo a lo planteado en estos tres artículos, se manifiesta que es el Estado quien va regir el control sobre las fundaciones, en este caso, los fundadores deben rendirle cuentas a un Juez de Primera Instancia, el cual va a ser asignado por el Estado para vigilar la institución, de igual manera en caso de que falte su fundador este Juez es quien decidirá el futuro de la fundación incluso si será disuelta o no.</p> |
| <b>Código Civil de Venezuela</b>      | 1982<br>Gaceta N° 2.990                         | Artículo 28 | <p>“El domicilio de las sociedades, asociaciones, fundaciones y corporaciones, cualquiera que sea su objeto, se halla en el lugar donde esté situada su dirección o administración, salvo lo que se dispusiere por sus Estatutos o por leyes especiales. Cuando tengan agentes o sucursales establecidos en lugares distintos de aquel en que se halle la dirección o administración, se tendrá también como su domicilio el lugar de la sucursal o agencia, respecto de los hechos, actos y contratos que ejecuten o celebren por medio de! agente o sucursal.”</p> <p>En este artículo, se establece que será considerado como domicilio de una asociación o fundación, aquel lugar en dónde se ubique su oficina central y sus sucursales en el caso de que las hubiera.</p>   |
| <b>Ley de Impuesto Sobre La Renta</b> | Gaceta Oficial N°<br>38.628<br>16 de febrero de | Artículo 7  | <p>“Están sometidos al régimen impositivo previsto en esta Ley:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Las personas naturales.</li> <li>b. Las compañías anónimas y las sociedades de responsabilidad limitada</li> </ul>  |

| Norma                                 | Gaceta/ año                                       | Artículo                         | Observaciones   |
|---------------------------------------|---|----------------------------------|---|
|                                       | 2007  |                                  | <p>c. Las sociedades en nombre colectivo, en comandita simple, las comunidades, así como cualesquiera otras sociedades de personas, incluidas las irregulares o de hecho.</p> <p>d. Los titulares de enriquecimientos provenientes de actividades de hidrocarburos y conexas, tales como la refinación y el transporte, sus regalistas y quienes obtengan enriquecimientos derivados de la exportación de minerales, de hidrocarburos o de sus derivados.</p> <p>e. Las asociaciones, fundaciones, corporaciones y demás entidades jurídicas o económicas no citadas en los literales anteriores.</p> <p>f. Los establecimientos permanentes, centros o bases fijas situados en el territorio nacional.”</p>  |
| <b>Ley de Impuesto Sobre La Renta</b> | Gaceta Oficial N° 38.628<br>16 de febrero de 2007 | Artículo 14,<br>numerales 3 y 10 | <p>Están exentos de impuesto:</p> <p>Numeral 3: “Las instituciones benéficas y de asistencia social, siempre que sus enriquecimientos se hayan obtenido como medio para lograr los fines antes señalados; que en ningún caso, distribuyan ganancias, beneficios de cualquier naturaleza o parte alguna de su patrimonio a sus fundadores, asociados o miembros y que no realicen pagos a título de reparto de utilidades o de su patrimonio”</p> <p>Numeral 10: “Las instituciones dedicadas exclusivamente a actividades religiosas, artísticas, científicas, de conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, tecnológicas, culturales, deportivas y las asociaciones profesionales o gremiales, siempre que no persigan fines de lucro, por los enriquecimientos obtenidos como medios para lograr sus fines, que en ningún caso distribuyan ganancias, beneficios de cualquier índole o parte alguna de su patrimonio a sus fundadores, asociados o miembros de cualquier naturaleza y que sólo realicen pagos normales y necesarios para el desarrollo de las actividades que les son propias. Igualmente, y bajo las mismas condiciones, las instituciones universitarias y las educacionales, por los enriquecimientos obtenidos cuando presten sus servicios dentro de las condiciones generales fijadas por el Ejecutivo Nacional”</p> <p>Según lo expuesto en los numerales de este artículo, las organizaciones sin fines de lucro quedan exentas del pago de</p> |

| Norma  | Gaceta/ año   | Artículo   | Observaciones   |
|--|---|--|---|
|  |   |  | <p>impuestos siempre y cuando cumplan con lo establecido en la ley, en este caso la no distribución de ganancias y beneficios entre sus fundadores y además cumplan con los objetos por las que fueron creadas</p>  |
| <p><b>Ley de Impuesto Sobre La Renta</b></p> | <p>Gaceta Oficial N° 38.628<br/>16 de febrero de 2007</p> | <p>Artículo 27<br/>parágrafos<br/>duodécimo y décimo<br/>tercero</p> | <p><b>Parágrafo Duodécimo:</b> “También se podrán deducir de la renta bruta las liberalidades efectuadas en cumplimiento de fines de utilidad colectiva y de responsabilidad social del contribuyente y las donaciones efectuadas a favor de la Nación, los Estados, los Municipios y los Institutos Autónomos. Las liberalidades deberán perseguir objetivos benéficos, asistenciales, religiosos, culturales, docentes, artísticos, científicos, de conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, tecnológicos, deportivos o de mejoramiento de los trabajadores urbanos o rurales, bien sean, gastos directos del contribuyente o contribuciones de éste hechas a favor de instituciones o asociaciones que no persigan fines de lucro y las destinen al cumplimiento de los fines señalados. La deducción prevista en este párrafo procederá sólo en los casos en que el beneficiario esté domiciliado en el país”</p> <p><b>Parágrafo Decimotercero:</b> “La deducción de las liberalidades y donaciones autorizadas en el párrafo anterior, no excederá de los porcentajes que seguidamente se establecen de la renta neta, calculada antes de haberlas deducido: a) Diez por ciento (10%), cuando la renta neta del contribuyente no exceda de diez mil unidades tributarias (10.000 U.T.) y ocho por ciento (8%), por la porción de renta neta que exceda de diez mil unidades tributarias (10.000 U.T.). b) Uno por ciento (1%) de la renta neta, en todos aquellos casos en que el contribuyente se dedique a realizar alguna de las actividades económicas previstas en el literal d) del artículo 7 de esta Ley.”</p> <p>En estos dos párrafos se plantean las deducciones que se realizarán a aquellas personas que realicen donaciones o sucesiones a organizaciones sin fines de lucro, y el porcentaje específico de las mismas de acuerdo a los ingresos en unidades tributarias que perciban</p> |

| Norma  | Gaceta/ año                     | Artículo           | Observaciones  |
|--|---------------------------------|--------------------|--|
| <b>Ley de Impuestos sobre sucesiones, donaciones y demás ramos conexos</b> | Decreto 2001 del año 1997       | Artículos 1,2, y 3 | <p><b>Artículo 1:</b> “Se exoneran del impuesto sobre Donaciones establecido en el artículo 57 de la Ley de Impuestos sobre Sucesiones, Donaciones y demás ramos conexos a:</p> <p>1. Entidades públicas cuyo objeto primordial sea de carácter científico, docente, artístico, cultural, deportivo, recreacional o de índole similar</p> <p>2. Los establecimientos privados sin fines de lucro que se dediquen principalmente a realizar actividades de carácter científico, docente, artístico, cultural, deportivo, recreacional o de índole similar, así como los que se dediquen a realizar actividades benéficas, asistenciales, de protección social, o con destino a la fundación de establecimientos de la misma índole o de cultos religiosos debidamente inscritos por ante la Dirección de Cultos del Ministerio de Justicia”</p> <p><b>Artículo 2:</b> “Se exonera del impuesto sobre Sucesiones y Legados establecido en la Ley de Impuesto sobre Sucesiones, Donaciones y demás Ramos Conexos, a los establecimientos privados sin fines de lucro que se dediquen principalmente a realizar actividades benéficas asistenciales o religiosas”</p> <p><b>Artículo 3:</b> “Las personas jurídicas a las que se refieren los artículos 1° numeral 2 y 2° de este Decreto deberán destinar a la realización de sus actividades el setenta y cinco por ciento (75%) de sus ingresos a los fines del goce de la exoneración en ellos prevista”</p> <p>En el caso del artículo 1, se plantea que se exonera del impuesto de Donaciones a las organizaciones sin fines de lucro, mientras que el artículo 2 de dicha ley, plantea que solamente se exonerará de impuesto sobre Sucesiones y Legados a organizaciones sin fines de lucro que se dediquen a actividades benéficas o religiosas, con la salvedad de que utilicen el 75% de sus ingresos para la realización de sus fines, según lo expuesto en el artículo 3 de dicha ley</p> |
| <b>Ley de Impuesto al Valor</b>  | Reforma en la Gaceta Oficial N° | Artículo 17        | <p>“ Estarán exentos del impuesto establecido en esta Ley:</p> <p>(...) Las importaciones de bienes donados en el extranjero a instituciones, corporaciones y fundaciones sin fines de lucro y a las universidades para el cumplimiento de sus fines propios”</p>  |

| Norma   | Gaceta/ año  | Artículo     | Observaciones   |
|---|--|--------------|---|
| <b>Agregado</b>                                 | 38.632 del 26 de febrero de 2007   |              | De acuerdo a lo establecido en este artículo, las organizaciones sin fines de lucro quedan exentas del pago de impuestos de algunos bienes que sean donados y enviados desde el extranjero, claro está que dichos bienes deben contribuir con el cumplimiento de las funciones de dichas organizaciones.  |
| <b>Ley de Impuesto al Valor Agregado</b>        | Reforma en la Gaceta Oficial N° 38.632 del 26 de febrero de 2007             | Artículo 19  | <p>“Están exentos del impuesto contemplado en esta ley los siguientes servicios:<br/>(...)<br/>5. Las entradas a los Parques Nacionales, zoológicos, museos, centros culturales e instituciones similares, cuando se trate de entes sin fines de lucro exentos de impuestos sobre la renta”</p> <p>En este caso, no se les cobrará impuesto a las organizaciones sin fines de lucro en las entradas a Parques Nacionales e instituciones similares</p>  |
| <b>Ley Orgánica del Poder Público Municipal</b> | Reforma en la Gaceta Oficial N° 5.806 Extraordinario del 10 de abril de 2006 | Artículo 206 | <p>“Para que una actividad se pueda considerar sin fines de lucro, el beneficio económico obtenido de la actividad deberá ser reinvertido en el objeto de asistencia social u otro similar en que consista la actividad y en el caso de tratarse de una persona jurídica, que ese beneficio no sea repartido entre asociados o socios”</p> <p>De acuerdo a la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, para que una organización sea considerada sin fines de lucro debe caracterizarse por su actividad, en donde los ingresos que ésta genere deben reinvertirse en la organización y en caso de ser una persona jurídica sus socios no pueden repartirse los beneficios o ganancias sino que de igual manera deben reinvertirlo en la organización.</p> |

b) Establecimiento de alianzas:

El establecimiento de alianzas contribuye con el fortalecimiento económico de toda organización que se está iniciando, porque permite el ofrecimiento de servicios de calidad y facilita la obtención de una imagen favorable ante el mercado al que está dirigida, en este caso, a los nuevos emprendedores.

Las alianzas se refieren a las relaciones que puede establecer la organización con sus posibles proveedores, para obtener además de apoyo económico, los servicios necesarios para su funcionamiento, de igual manera, éstas tienen que ver con las relaciones que se van generando entre la organización y sus clientes, la directiva que la integra, los empleados que trabajan en ella, y la sociedad en general.

Siguiendo con la referencia de Madriz (2014), es preciso que la nueva organización tenga claro lo que significa satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas, es decir, clientes y trabajadores, de tal manera de lograr el cumplimiento de sus objetivos.

A continuación en la Tabla V-21, se presentan los elementos y aspectos a desarrollar, relativos al Sistema de Gestión de Calidad, con respecto a las necesidades y expectativas de los involucrados en la nueva organización

Tabla V-21 Elementos y aspectos a desarrollar relativos al SGC

| Parte interesada | Necesidades y expectativas  |
|------------------|---|
| <b>Clientes</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio de calidad</li><li>• Precios competitivos</li><li>• Cumplimiento de los acuerdos</li><li>• Capacidad para crear valor</li></ul>                          |
| <b>Directiva</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Rentabilidad</li><li>• Reconocimiento del servicio prestado</li><li>• Competitividad</li><li>• Aumento de la cuota de mercado</li></ul>                           |
| <b>Empleados</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Buena remuneración</li><li>• Desarrollo profesional</li><li>• Buen ambiente de trabajo</li><li>• Posibilidades de ascenso</li><li>• Estabilidad laboral</li></ul> |

| Parte interesada | Necesidades y expectativas  |
|------------------|---|
| Proveedores      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidad</li> <li>• Precios competitivos</li> <li>• Capacidad para crear valor</li> </ul>                 |
| Sociedad         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución ambiental</li> <li>• Generación de fuentes de empleo</li> <li>• Comportamiento ético</li> </ul> |

Fuente: Adaptado de ISO 9004:2009, citado por Madriz (2014)

Para efectos de esta organización, dedicada al ofrecimiento de asesorías en proyectos de emprendimiento, se plantea la necesidad de establecer relaciones o alianzas con diversos entes, como por ejemplo con la DGRV, por sus siglas en alemán (*Confederación Alemana de Cooperativas*), ya que esta organización mantiene contacto con otras empresas no solo en Alemania, sino también a nivel internacional, y se encarga de llevar a cabo proyectos de desarrollo y asesoría en otros países, con la finalidad de promover la transferencia de conocimientos cooperativos, fortalecer cooperativas de ahorro y crédito, Bancos cooperativos y redes financieras cooperativas incluyendo sus actividades en microfinanzas y cooperativas en otros sectores.

Así mismo, esta organización puede generar relaciones con entidades bancarias, quienes además de ofrecer créditos, pueden funcionar como promotores de los diversos proyectos de emprendimiento que la nueva empresa asesore, con la finalidad de que los emprendedores formen parte de su cartera de clientes. De igual manera, puede aliarse con universidades de trayectoria y diversas instituciones y entes educativos, para que el proceso de enseñanza – aprendizaje se logre alinear con el tema de los emprendimientos dentro del país, y para que además sus estudiantes puedan ser considerados futuros clientes para la organización.

También puede buscar apoyo por parte de diversos Gestores que tengan experiencia comprobada en diferentes áreas, ya que estas personas pueden facilitar el desarrollo de los procesos internos de la organización especialmente

mientras se inicia, y además facilitar los procesos relacionados con el servicio ofrecido a los nuevos emprendedores.

Finalmente y no menos importante, esta nueva organización puede establecer alianzas con diversas empresas que de una u otra forma fomenten los emprendimientos incluso como parte de su responsabilidad social; la idea es que estas relaciones sean de provecho para ambas partes, donde no solamente ellos ofrezcan servicios y ayuda económica sino que además reciban de la organización diversos beneficios que mejoren su imagen corporativa.

#### c) Créditos Bancarios:

Aunque en Venezuela a nivel gubernamental y legal el tema de los emprendimientos no es muy considerado, existen varias entidades Bancarias que ofrecen apoyo económico a los emprendedores para incentivar sus iniciativas, algunas de ellas son:

- CITIBANK VENEZUELA: Desde el año 2005 el Citibank ha organizado con el apoyo de la Asociación Civil Centro Lyra, la entrega de los premios Citi al Microempresario, con la finalidad de reconocer el talento y el esfuerzo de las personas emprendedoras, estos premios consisten en el otorgamiento de microcréditos y la participación en el taller de fortalecimiento empresarial: Negociación para emprendedores y tendencias en modelos de negocios, ofrecido por profesores reconocidos del IESA <sup>1</sup>
- BANCRECER: Ofrece el Crédito Emprendedor Bancrecer con el que las personas pueden impulsar sus negocios financiando las actividades comerciales de los mismos.
  - Recaudos generales:
    - Firma del formato entregado por el ejecutivo bancario como carta de solicitud y destino de crédito
    - Fotografía reciente
    - Fotocopia de la cédula de identidad legible y del cónyuge

---

<sup>1</sup>en su página web: <http://www.citibank.com.ve> -consultado el 01 de noviembre de 2015

- Declaración jurada de bienes
- Tres (3) referencias: 1 familiar que no viva con el solicitante, 1 elaborada por el asesor, 1 personal, bancaria y/o comercial
- Carta de residencia o recibo de servicio
- Facturas de compras de los últimos tres (3) meses que avalen giro comercial
- Fotocopia de permisologías (si aplica)
- Presupuesto para compra de activo o remodelación
- Fotocopia del documento de propiedad del vehículo ( en caso de transportistas)
- Fotocopia del documento de propiedad del inmueble o contrato de arrendamiento vigente (solicitante con negocio alquilado)
- Referencia comercial
- Formato de costeo
- Formato de producción
- Recaudos adicionales:
  - En caso de ser fiador: fotocopia de la cédula de identidad legible y del cónyuge
  - En caso de ser asalariado:
    - Constancia de trabajo que especifique cargo, tiempo en la empresa, salario, teléfono local, firma y membrete
    - Tres (3) referencias personales
    - Carta de residencia o recibo de servicio<sup>2</sup>
- BANMUJER: Esta entidad ofrece servicios crediticios a personas de escasos recursos que se encuentren organizados en Unidades Socioproductivas con o sin figura jurídica, así como: UEA's, Cooperativas, UPF, EPS, etc. Para realizar las solicitudes, las personas interesadas deben dirigirse a las entidades con los promotores correspondientes <sup>3</sup>

<sup>2</sup>en su página web: <http://www.bancrecer.com.ve/> consultado el 01 de noviembre de 2015

<sup>3</sup>en su página web: <http://www.banmujer.gob.ve/> consultado el 01 de noviembre de 2015

- BANCO MERCANTIL: Ofrece el Crédito para Microempresas, para que de esta manera los emprendedores puedan financiar las actividades de producción de sus negocios, este crédito se presenta en dos modalidades:
  - Crédito individual: dirigido a personas naturales para financiar iniciativas individuales
  - Crédito mancomunado: ofrecido a grupos de emprendedores comprometidos en conjunto con el cumplimiento de las obligaciones de pago para poder financiar su capital de trabajo, adquirir activos o mejorar locales

En este caso, las personas que tengan interés en obtener este crédito deben dirigirse a las oficinas de esta entidad bancaria. <sup>4</sup>

- BANCO DE VENEZUELA: Este Banco ofrece entre su cartera de créditos, dos dirigidos a los emprendedores:
  - Préstamo Socioproductivo BDV: Para clientes con firmas personales o que estén desarrollando iniciativas de producción para beneficio de las comunidades

*Recaudos:*

- Fotocopia de la cédula de identidad vigente y legible de los accionistas y cónyuges (si aplica)
- Balance personal de los accionistas (no mayor a 6 meses), debidamente firmado por un Contador Público colegiado
- Certificación de ingresos de los accionistas (no mayor a 3 meses), debidamente firmado por un Contador Público colegiado
- RIF de la microempresa, vigente
- Fotocopia del documento constitutivo y de los estatutos sociales, debidamente registrados, publicados y vigentes, para la fecha de otorgamiento de crédito

---

<sup>4</sup>en su página web: <http://www.bancomercantil.com/> consultado el 01 de noviembre de 2015

- Últimos 3 estados de cuenta bancaria debidamente firmados y sellados por el Banco emisor
  - Últimos 3 estados financieros debidamente firmados por un contador público colegiado ( si la empresa tiene menos de ese tiempo de estar operando, deberá presentar el estado financiero de por lo menos el último año visado por un contador público colegiado
  - Balance de comprobación debidamente firmado por un contador público colegiado, con una antigüedad no mayor a 3 meses para clientes nuevos y no mayor a 6 meses para clientes activos en crédito
  - Flujo de caja proyectado a la duración del crédito
  - Últimas 3 declaraciones de ISLR con sus respectivas ráfagas de pago o constancia de no contribuyente con sus respectivos códigos del certificado. Si la empresa tiene menos de ese tiempo de estar operando, deberá presentar la última declaración de impuesto
  - Fotocopia de propiedad de activos declarados de al menos un socio: vehículo, local, inmueble
  - Suministrar fotos del negocio
- Crediturismo emprendedor: se otorga a aquellas personas jurídicas, firmas personales y cooperativas que ofrezcan servicio turístico con un ingreso anual menor a 20.000 UT.

*Recaudos:*

- Formulario NGE 473 Solicitud de Préstamo Crediturismo Emprendedor debidamente lleno en todos sus campos
- Carta de solicitud del cliente indicando el monto solicitado y el destino de los fondos
- Fotocopia de la cédula de identidad del titular (es) y del cónyuge, de (los) solicitante (s) y fiador (es) vigente y legible. Si el estado civil es diferente al que presenta la cédula,

presentar documentación que lo certifique (acta de matrimonio, sentencia de divorcio, o acta de defunción) si aplica

- Acta constitutiva de la empresa, con sus modificaciones, estatutos vigentes y legibles, incluyendo la junta directiva, aumentos de capital, cambios de denominación, etc
- Fotocopia del RIF vigente y legible de la empresa con indicación de la dirección
- Consignar Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas a la fecha de cierre según estatutos, correspondientes a los últimos 3 ejercicios económicos ( si la empresa tiene menos de ese tiempo de estar operando, deberá presentar el estado financiero que posea)
- Balance de Comprobación, antigüedad no mayor de 6 meses firmado por un Contador Público Colegiado
- Balance Personal de los accionistas y/o fiador, con una antigüedad no mayor a 6 meses, firmado por un Contador Público Colegiado
- Certificación de Ingresos de los accionistas y/o fiador (es) con una antigüedad no mayor a 3 meses, firmado por un Contador Público Colegiado
- Flujo de Caja proyectado
- Últimas 3 declaraciones de ISLR con sus respectivas ráfagas de pago o certificación de pago (si la empresa posee menos de ese tiempo de estar operando deberá presentar los que corresponden al tiempo de funcionamiento)
- Últimos 3 estados de cuenta bancaria, sellados y firmados por el Banco emisor
- Fotocopia de recibo de algún servicio público que posea (luz, agua, teléfono, gas)

- Referencias bancarias con fecha de emisión no mayor a 2 meses, selladas y firmadas por el Banco emisor
- Referencias comerciales de clientes si las hubiere, las cuales deben estar relacionadas a la actividad que realiza y debe contener : número telefónico, dirección del comercio y nombre legible de la persona que la emite y/o soportes de factura de los últimos 3 meses
- Referencias personales con nombre completo, número de cédula de identidad, profesión y números de teléfonos
- Certificación de beneficiarios especiales otorgada por el MINTUR
- En caso de remodelación, ampliación, mejora, dotación, equipamiento, adquisición, repotenciación, anexar: presupuesto de parte del cliente con los datos completos (nombre, RIF, fechas, dirección, números telefónicos)
- En caso de adquisición de bienes mueble anexar pro-forma (para bienes nuevos) o anexar carta de presupuesta de venta con los datos del vendedor y comprador, indicando marca, modelo, año del bien y precio

d) Servicios ofrecidos por la nueva organización:

- Asesorías:

Los nuevos empresarios recibirán apoyo de especialistas en diversas áreas, a pesar de que deleguen a otras personas muchos de los procesos que implica el inicio de su negocio.

Esta organización se dedicará a ofrecer a sus clientes servicios de asesoría en:

- Mercadeo
- Economía y Finanzas
- Atención al Cliente
- Sistema y Gestión de la Calidad

- Uso de la tecnología
  - Establecimiento de alianzas
- Capacitación:

A nivel de capacitación, los emprendedores deben tener los conocimientos básicos en las áreas mencionadas anteriormente, debido a que es preciso que sepan cómo se realizan los diferentes procesos y puedan de esta forma tomar decisiones que favorezcan el crecimiento de su negocio.
- Tercerización:

Se refiere en este caso, a la contratación de Gestores especializados en diversas áreas, quienes se encargarán de apoyar a los nuevos empresarios en todos los trámites que necesitan realizar para iniciar y mantener su negocio, dichos trámites pueden ser de carácter legal y financiero.

La prestación de estos servicios, al igual que las alianzas y el otorgamiento de créditos bancarios, son las fuentes de ingreso de la organización, porque implican la entrada de dinero para poder mantenerse económicamente y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos.

## **5.2 Fase II: Proceso de desarrollo**

Esta fase abarca el desarrollo de los objetivos específicos 4 y 5, los cuales se relacionan con la obtención de las soluciones probables y el diseño del servicio ofrecido por la organización

### **Objetivo específico número 4:**

Realizar el estudio de factibilidad social, técnico y económica para la creación de una organización que apoye el desarrollo de proyectos de emprendimiento

Para cumplir este objetivo, se realizaron las siguientes actividades las cuales son de gran importancia para el ofrecimiento del servicio:

- a) Definición de la estructura organizativa
- b) Definición de los recursos económicos, humanos y de tiempo

## a) Estructura organizativa

Citando a Madriz (2014), existen 9 elementos que se deben considerar al momento de crear una empresa

- Liderazgo:

Debe estar presente en los siguientes aspectos:

- Compromiso con la calidad por parte de la directiva: según Madriz (2014), la directiva de toda empresa u organización debe establecer lineamientos suficientemente claros que les permita liderar su equipo de trabajo. Es necesario que la repercusión de los objetivos de la empresa en la misión, visión y valores, sean evaluados anualmente
- Comunicación y cumplimiento de la visión, misión y valores por parte de la directiva: en este caso, la directiva debe dar a conocer estos elementos a sus empleados, con la finalidad de que cumplan lo que estos establecen y lo respeten
- Definición de las relaciones con los clientes, socios, proveedores y empleados: Madriz (2014) afirma que las relaciones con los involucrados deben ser mutuamente beneficiosas, y el desarrollo de éstas tiene que ser medido y evaluado para la mejora continua
- Medición, análisis y mejora del liderazgo de la dirección: en este aspecto Madriz (2014) señala que el liderazgo debe medirse con tres acciones específicas: encuesta a empleados, encuesta de satisfacción al cliente y autoevaluación de cumplimiento del modelo

- Estrategia:

De acuerdo a lo expuesto por Madriz (2014), una vez que la organización defina su misión, visión y valores, establece a partir de ellos sus objetivos, estrategias y planes de negocio, los cuales deben estar alineados entre sí. En tal sentido, la empresa tiene el deber de darlos a conocer y evaluarlos cada año para que de esta manera se puedan lograr los objetivos propuestos

- Visión: “Ser la organización preferida en materia de asesoría de emprendimientos en Venezuela”

- Misión: “Ofrecer a los clientes potenciales servicios de calidad en asesorías de proyectos de emprendimiento, garantizando la satisfacción de sus necesidades y expectativas”
- Valores:
  - Vocación y calidad de servicio: Somos una organización de servicio que busca identificar las necesidades y expectativas de nuestros clientes para satisfacerlas
  - Trabajo en equipo: nuestras relaciones laborales se basan en el respeto, la comunicación y la confianza
  - Innovación: contamos con personal capacitado y motivado, que dedica su esfuerzo, responsabilidad y trabajo organizado para ofrecer a los clientes innovación y calidad en el servicio prestado
  - Integridad: somos honestos y responsables, respetamos nuestro código de ética y por lo tanto estamos en contra de los comportamientos que lo irrespeten.
- Política: nos dedicamos a ofrecer asesorías en materia de emprendimientos, contando con un equipo de trabajo especializado y motivado, que busca satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, bajo un proceso de mejora continua
- Objetivos: Consideramos que mejorando los beneficios ofrecido a nuestros empleados, y reconociendo sus esfuerzos, su respuesta al cliente va a ser de calidad
  - Aumentamos el atractivo de la organización para retener talentos, ofreciendo excelentes beneficios a nuestros empleados
  - Presentarnos en el mercado como una organización especializada en asesorías de desarrollo de emprendimientos
  - Mantener la alta rentabilidad desde el inicio de nuestras operaciones
  - Ser para los clientes la primera opción al momento de solicitar asesorías o algún servicio de tercerización en el área de emprendimientos

- Estrategias:
  - Contratar únicamente personal especializado y con experiencia comprobada en diversas áreas, ofreciéndoles beneficios laborales atractivos
  - Ofrecer servicios de calidad a buen precio
  - Aseguramos el cumplimiento de toda la normativa legal establecida en la República Bolivariana de Venezuela
  - Establecer alianzas con entes especializados en el área de emprendimientos, no solo a nivel nacional sino también internacional
  
- Gestión del personal:
 

Según Kubr (2010), citado por Madriz (2014), los profesionales en el área de consultoría deben tener las siguientes competencias:

  - Entender la diferencia entre hacer el trabajo y prestar el servicio de asesoría, sobre cómo se realizará el trabajo
  - Tener conocimientos técnicos para asesorar a los clientes
  - Tener conocimientos en consultoría de empresas
  - Tener conocimientos de los principios generales y las estrategias del área específica de consultoría de la empresa
  
- Participación de los empleados y reconocimiento: Kinicki y Kreitner (2003) citado por Madriz (2014), describen la administración por objetivos, donde plantean que los empleados deben ser incluidos en la toma de decisiones, y en la definición y logro de los objetivos de la organización, con la finalidad de motivarlos a actuar, a dirigir sus esfuerzos en la dirección correcta, y a desarrollar estrategias y planes de acción que faciliten su logro. Para esto deben seguir 3 pasos:
  - El primero es establecer los objetivos considerando las características de los empleados, para poder involucrarlos en la toma de decisiones
  - El segundo paso es la obtención del compromiso de los empleados con los objetivos

- Finalmente el tercer paso es proporcionar el apoyo y los recursos, así como de la retroinformación oportuna de su labor
- Definición de la estructura de la empresa:  
 En este aspecto, Madriz (2014), plantea que para definir la estructura de la empresa es preciso que se analicen las características de las sociedades en el derecho positivo venezolano, y elegir una en función de ellas. Ver Figura V-1 y Tabla V-22

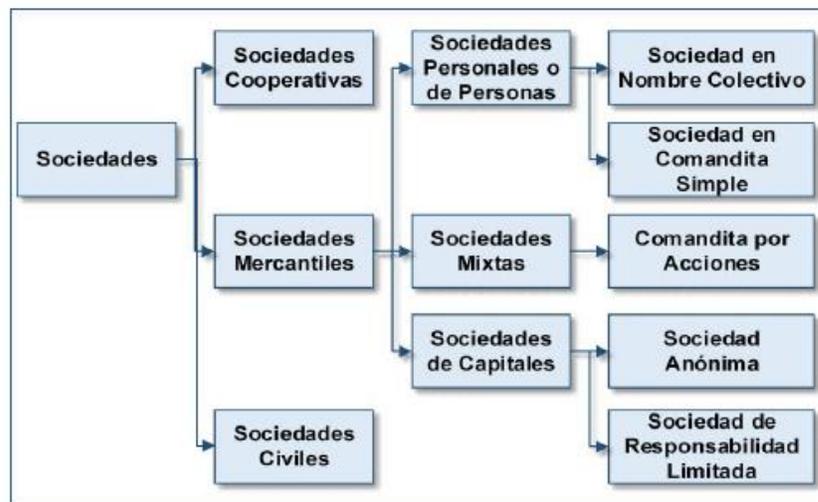


Figura V-1 Sociedades en el derecho positivo venezolano  
 Fuente: Adaptado de Hung (2002), citado por Madriz (2014)

Tabla V-22 Cuadro comparativo entre los tipos de sociedades en el derecho positivo venezolano

| Aspectos a evaluar | Sociedad cooperativa  | Sociedad civil  | Sociedad en nombre colectivo   | Sociedad en comandita (simple o por acciones)   | Sociedad anónima  | Sociedad de responsabilidad limitada   |
|--------------------|---|---|--|---|---|--|
| Base legal         | Ley especial de asociaciones cooperativas (Gaceta Oficial N° 37.285 del 18/09/2001)   | Código Civil de Venezuela (Gaceta N° 2.990 Extraordinaria del 26/07/1982)   | Código de comercio (Gaceta Extraordinaria N° 475 del 21/12/1955).  | Código de comercio (Gaceta Extraordinaria N° 475 del 21/12/1955).   | Código de comercio (Gaceta Extraordinaria N° 475 del 21/12/1955).   | Código de comercio (Gaceta Extraordinaria N° 475 del 21/12/1955).  |
| Definición         | Son asociaciones de personas que se unen mediante un proceso y acuerdo voluntario, para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, para generar bienestar integral, colectivo y personal, por medio de procesos y empresas de propiedad colectiva, gestionadas y controladas democráticamente. Art. 2 | El contrato de sociedad es aquel por el cual dos o más personas convienen en contribuir, cada uno con la propiedad o el uso de las cosas, o con su propia industria, a la realización de un fin económico común. Art. 1649. | Las obligaciones sociales están garantizadas por la responsabilidad limitada y solidaria de todos los socios. Art. 201 | Las obligaciones sociales están garantizadas por la responsabilidad limitada y solidaria de uno o más socios, llamados socios solidarios o comanditantes y por la responsabilidad limitada a una suma determinada de uno o más socios, llamados comanditarios. El capital de los comanditarios puede estar dividido en acciones. Art. 201 | Las obligaciones sociales están garantizadas por la responsabilidad limitada y solidaria de uno o más socios, llamados socios solidarios o comanditantes y por la responsabilidad limitada a una suma determinada de uno o más socios, llamados comanditarios. El capital de los comanditarios puede estar dividido en acciones. Art. 201 | Las obligaciones sociales están garantizadas por un capital determinado, dividido en cuotas de participación, las cuales no podrán estar representadas en ningún caso por acciones o títulos negociables. Art. 201 |

| Aspectos a evaluar | Sociedad cooperativa   | Sociedad civil   | Sociedad en nombre colectivo  | Sociedad en comandita (simple o por acciones)   | Sociedad anónima  | Sociedad de responsabilidad limitada  |
|--------------------|--|--|---|---|---|---|
| Características    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Existe vinculación directa entre los asociados y la actividad de la sociedad.</li> <li>▫ Los trabajadores de la cooperativa deben ser sus asociados.</li> <li>▫ Se conforman con 5 o más asociados.</li> <li>▫ Los asociados deben ser de carácter igualitario.</li> <li>▫ No aparece determinado claramente el objeto específico.</li> <li>▫ El interés común puede ser económico.</li> <li>▫ El objeto podría ser la producción u obtención de bienes o servicios primarios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Cada asociado es deudor a la sociedad de todo cuanto ha prometido aportar a ella. Art. 1654.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Los socios son responsables de las deudas sociales en forma solidaria, ilimitada y solidaria.</li> <li>▫ Se conforman con 2 o más personas.</li> <li>▫ Los casos que se presentan suelen ser de empresas familiares, sucesorales o de extraños con profundos vínculos de amistad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Los comanditantes son responsables de las deudas sociales en forma solidaria, ilimitada y solidaria. Los comanditarios solo son responsables por una cantidad determinada.</li> <li>▫ Se conforman con 2 o más personas.</li> <li>▫ Son escasas las oportunidades en las que las partes conviene adoptar este tipo de sociedad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Los socios únicamente son responsables por su aporte, las obligaciones de la sociedad no comprometen su patrimonio individual.</li> <li>▫ Se conforman con 2 o más personas.</li> <li>▫ Facilita el ingreso de terceros.</li> <li>▫ Evita los riesgos sobre el patrimonio de los asociados.</li> <li>▫ No se establece monto mínimo o máximo para su constitución.</li> <li>▫ Se exige, al momento de la constitución pagar por lo menos el 20% del capital social.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Los socios únicamente son responsables por su aporte, las obligaciones de la sociedad no comprometen su patrimonio individual.</li> <li>▫ Se conforman con 2 o más personas.</li> <li>▫ Evita los riesgos sobre el patrimonio de los asociados.</li> <li>▫ Se exige un capital mayor de 20 y menor de 2000 bolívares.</li> <li>▫ Se exige la integración del 50% cuando el aporte es en dinero y 50% cuando es en especies.</li> </ul> |

Fuente: Adaptado de Hung (2002), citado por Madriz (2014)

- Definición de roles y responsabilidades:  
Para definir los roles y responsabilidades de la nueva organización, es primordial conocer su Cadena de Valor



Figura V-2 Cadena de Valor de la organización dedicada a la asesoría de proyectos de emprendimientos

Fuente: Adaptado de Porter (1985)

Debido a que es una organización pequeña, necesitará para las actividades de apoyo el siguiente personal fijo:

- Directiva: Presidente, Gerente General, Secretaria de la presidencia
- Finanzas y Administración: Jefe de Contabilidad, Jefe de Administración, Analista de Contabilidad, Analista de Administración, Asistente al Departamento.
- Gestión de Recursos Humanos: Jefe de Talento Humano, Jefe de Servicios Generales, Analista de Talento Humano, Asistente al Departamento
- Gestión de Calidad: Especialista en el área de seguimiento y control de la calidad, Analista de Calidad, Asistente al Departamento
- Tecnología: Jefe de Tecnología, Técnicos

Dentro de las actividades primarias, se necesitará el siguiente personal contratado:

- Asesores y Gestores especialistas en diversas áreas con sus respectivos Analistas: Contabilidad y Finanzas, Legal, Mercadeo, Establecimiento de Alianzas
  - Para el área de Mercadeo y Publicidad: Administrador de Redes Sociales (*Community Manager*)
  - Evaluación y Control de la Calidad del Servicio: Auditor
- Creación de una cultura organizacional que permita el mutuo beneficio entre los objetivos del personal y la organización:

Madriz (2014), citando a Kinicki y Kreitner (2003), expresa que toda cultura organizacional debe estar alineada con los valores de la empresa, estos valores deben ser transmitidos por el personal directivo, a través del proceso de socialización.

Esta cultura se puede desarrollar en 3 niveles:

- El nivel de lo observable: de acuerdo a lo señalado por Madriz(2014) este es el más sencillo, ya que se deben mantener visibles en la organización la misión, la visión, los valores , los objetivos y políticas, así mismo, es preciso el ofrecimiento de charlas o talleres donde los empleados se familiaricen con la cultura de la organización y la respeten
- El nivel de los valores expresados: se refiere a la influencia que se debe generar en la conducta del personal directivo, para que reflejen los valores expresados por la empresa, y sirvan de ejemplo al resto de la organización
- El último nivel según Madriz (2014), se refiere a los supuestos básicos que se logran luego que el personal adopta los valores de la organización, reflejándolos a través de su conducta diaria.

b) Recursos económicos, humanos y de tiempo:

- Gestión de los recursos financieros de la empresa:

Madriz (2014), señala que para definir la cantidad de clientes que la organización puede atender en un año, es necesario calcular la cantidad de horas facturables para atender a un cliente y la cantidad de asesores y gestores para atender cada situación.

De acuerdo a lo mencionado por Madriz (2014), cada semana tiene 5 días hábiles, los días feriados en Venezuela son 13 (1° de enero, lunes y martes de Carnaval, jueves y viernes de Semana Santa, 19 de abril, 1° de mayo, 24 de junio, 24 de julio, 12 de octubre, 24,25 y 31 de diciembre), considerando además que el Ejecutivo Nacional tiene la potestad de declarar 3 días no laborables.

A continuación en la Tabla V-23, se muestra el presupuesto de horas facturables en un año.

Tabla V-23 Presupuesto de tiempo facturable (anual)

| Tiempo facturable (anual)      | Analista   | Asesor Senior | Gestor Senior | Asesor Junior | Gestor Junior |
|--------------------------------|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Tiempo total</b>            | <b>260</b> | <b>260</b>    | <b>260</b>    | <b>260</b>    | <b>260</b>    |
| -Vacaciones anuales            | 15         | 15            | 15            | 15            | 15            |
| -Días feriados                 | 16         | 16            | 16            | 16            | 16            |
| -Días de permiso o reposo      | 7          | 7             | 7             | 7             | 7             |
| <b>Días disponibles</b>        | <b>222</b> | <b>222</b>    | <b>222</b>    | <b>222</b>    | <b>222</b>    |
| -Días de capacitación          | 7          | 17            | 17            | 10            | 10            |
| -Días de reuniones             | 6          | 25            | 25            | 15            | 15            |
| -Días de comercialización      | 2          | 30            | 30            | 10            | 10            |
| -Días de investigación         | 2          | 20            | 20            | 10            | 10            |
| <b>Tiempo facturable anual</b> | <b>205</b> | <b>130</b>    | <b>130</b>    | <b>177</b>    | <b>177</b>    |

Fuente: Adaptado de Kubr (2010), citado por Madriz (2014)

Por otra parte, Madriz (2014) señala que los honorarios se calculan en función de los días facturables de cada cargo, la cantidad de personas que presta los servicios y el monto presupuestado de ingresos totales. Para este cálculo se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Honorarios promedio diario} = \frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Días con honorarios}}$$

Figura V-3 Fórmula para calcular honorarios profesionales  
Fuente: Madriz (2014)

Citando a Madriz (2014), los ingresos totales se calculan a raíz de un presupuesto operativo, en el cual se consideran todos los gastos que son estimados en el año y los ingresos proyectados para cubrirlos, para garantizar la rentabilidad de la organización.

A continuación se muestra la plantilla correspondiente a dicho presupuesto:

Tabla V-24 Presupuesto operativo de la empresa

| Partida presupuestaria  | Monto | % |
|---|-------|---|
| 1. Sueldos profesionales  |       |   |
| 2. Servicios y prestaciones sociales relacionados con los sueldos profesionales |       |   |
| 3. Sueldo del personal administrativo y de apoyo                                |       |   |
| 4. Carga y prestaciones sociales relacionadas con los sueldos administrativos   |       |   |
| 5. Gastos de comercialización y promoción (distintos a los sueldos)             |       |   |
| 6. Alquileres y servicios públicos  |       |   |
| 7. Equipo, muebles, materiales, material de oficina                             |       |   |
| 8. Comunicaciones (Correo, teléfono)  |       |   |
| 9. Impuestos (distintos a los impuestos sobre la renta)                         |       |   |
| 10. Bibliotecas, suscripciones, cuotas de asociaciones                          |       |   |
| 11. Capacitación y perfeccionamiento profesional                                |       |   |
| 12. Otros gastos (viajes, gastos sociales, etc)                                 |       |   |
| 13. Gastos generales (3 al 12)  |       |   |
| 14. Gastos totales (1 al 12)  |       |   |
| 15. Beneficio bruto (antes de deducir los impuestos)                            |       |   |
| 16. Ingresos totales (14+15)  |       |   |
| 17. Gastos facturados a los clientes  |       |   |
| 18. Facturación bruta (16+17)   |       |   |

Fuente: Adaptado de Kubr (2010) citado por Madriz (2014)

Madriz (2014), señala que al presupuesto planteado por Kubr (2010) se le van a asignar valores para 3 escenarios diferentes, donde variará la cantidad de personas que trabajarán en la organización. En este caso se consideró el siguiente personal para cada escenario propuesto:

- **Escenario 1:** empresa conformada por 1 Asesor Senior, 1 Gestor Senior, 1 Asesor Junior, 4 Analistas, 1 Administrador de Contratos, 1 Secretaria. Total: 9
- **Escenario 2:** empresa conformada por 3 Asesores Senior, 3 Gestores Senior, 3 Asesores Junior, 12 Analistas, 1 Administrador de Contrato, 1 Secretaria. Total: 23
- **Escenario 3:** empresa conformada por 9 Asesores Senior, 9 Gestores Senior, 10 Asesores Junior, 36 Analistas, 1 Administrador de Contrato, 1 Secretaria. Total: 66

Para cada escenario, la única variación es la cantidad de empleados, pero los beneficios son los mismos.

Los datos de los aspectos generales planteados por Madriz (2014), han sido actualizados para el año en curso, 2015:

- **Sueldos:**
  - Salario mínimo: Bs 9.648,18 y Unidad Tributaria: Bs 150
  - Bono Vacacional: 15 días el primer año, más 1 día adicional por año de antigüedad. Hasta un máximo de 30 días. Base de cálculo: Salario básico
  - Utilidades: de 30 a 120 días. Base de cálculo:  $(\text{Salario básico} \times 12) + (\text{Bono de producción} \times 12) + (\text{Bono vacacional})$ . Se divide entre 360 y se multiplica por los días de utilidades.
  - Bono beneficio de alimentación: 1.5% de la U.T. por 30 días.
  - Guardería: 40% del salario mínimo, para empresas con más de 20 empleados
  - Seguro Social Obligatorio: de 9% a 11% según el riesgo de la empresa. A efectos del cálculo se tomará el riesgo medio del 10%. Base de cálculo: salario básico con tope de 5 salarios mínimos.

- Régimen de empleo: 2% base de cálculo: salario básico con tope de 10 salarios mínimos
- Vivienda y hábitat: 2% base de cálculo: salario integral sin topes
- INCES: 2%. Base de cálculo: salario básico, para empleadores con más de 5 trabajadores
- Días anuales por prestaciones sociales: 60
- Días adicionales por prestaciones sociales: 2 días adicionales a partir del segundo año hasta un máximo de 30 días. Base de cálculo: salario integral

Tabla V-25 Conceptos que aplican en los sueldos y aspectos relacionados

| Concepto (Bs)             | Analista   | Asesor Junior | Asesor Senior | Gestor Senior | Secretaria | Administrador de Contrato |
|---------------------------|------------|---------------|---------------|---------------|------------|---------------------------|
| Sueldo mensual            | 12.250,00  | 18.000,00     | 27.000,00     | 27.000,00     | 9.648,18   | 27.000,00                 |
| Bono de producción        | 5.000,00   | 7.500,00      | 13.500,00     | 13.500,00     | 4.000,00   | 13.500,00                 |
| Bono vacacional           | 6.125,00   | 9.000,00      | 13.500,00     | 13.500,00     | 4.824,08   | 13.500,00                 |
| Utilidades                | 17.760,41  | 26.250,00     | 41.625,00     | 41.625,00     | 14.050,00  | 41.625,00                 |
| Sueldo anual              | 230.885,41 | 341.250,00    | 541.125,00    | 541.125,00    | 182.652,24 | 541.125,00                |
| Beneficio de alimentación | 6.750,00   | 6.750,00      | 6.750,00      | 6.750,00      | 6.750,00   | 6.750,00                  |
| Guardería                 | 3.859,27   | 3.859,27      | 0,00          | 0,00          | 3.859,27   | 0,00                      |
| Seguro Social Obligatorio | 1.225,00   | 1.800,00      | 2.700,00      | 2.700,00      | 964,81     | 2.700,00                  |
| Régimen de empleo         | 245,00     | 360,00        | 540,00        | 540,00        | 192,96     | 540,00                    |
| Vivienda y hábitat        | 275,61     | 405,00        | 607,50        | 607,50        | 217,08     | 607,50                    |
| INCES                     | 245,00     | 360,00        | 540,00        | 540,00        | 192,96     | 540,00                    |
| Prestaciones sociales     | 38.480,90  | 56.875,00     | 90.187,50     | 90.187,50     | 30.442,04  | 90.187,50                 |

- Gastos de comercialización y promoción:  
Para este tipo de gastos, Madriz (2014), sugiere que sea el 5% del total de los sueldos y salarios que forman parte de la estructura de costos, en este caso, de los analistas, asesores y gestores.
- Alquileres:  
Madriz (2014), hace referencia a los cánones de arrendamiento establecidos en la Gaceta Oficial 40.305, publicada el 29 de noviembre de 2013, específicamente al artículo 2, donde se menciona que estos cánones de arrendamiento que estén constituidos por locales o establecimientos

destinados al funcionamiento o desarrollo de actividades económicas comerciales, productivas o de servicios, no podrán exceder de un monto mensual equivalente a Bs 250 el metro cuadrado.

En tal sentido, Madriz (2014) señala que cada empleado debe tener a su disposición un mínimo de 4 metros cuadrados para poder realizar cómodamente sus funciones y actividades dentro de la organización.

- Equipos y Muebles:

El mobiliario al igual que los equipos de trabajo, son recursos clave para que el personal inicie su labor dentro de la organización. En un primer momento los empleados pueden disponer de:

- Laptop Siragon NB 3170 DD 500 GB. Windows 8 –Negro, precio: Bs 159.900,00
- Router TP-link TL wr941nd 300 Mbps 3 antenas desmontables, precio: Bs 33.745
- Impresora Laser Xerox Phaser 6600 a color blanco Bs 364.942
- Escritorio Algoca Meru 2B Tabaco precio :Bs 90.133
- Silla Secretarial Basic W- sbg gris, precio: Bs. 40.146<sup>5</sup>
- Central telefónica Panasonic 3 líneas, 8 extensiones, precio: Bs 277.700. <sup>6</sup> Para el escenario 1 donde se contará con 9 empleados, se necesita una central telefónica; para el escenario 2 el cual consta de 23 empleados, se necesitan 3 centrales telefónicas y para el escenario 3 donde trabajarán 66 personas, se necesitan 8 centrales.

Con respecto a la depreciación de los equipos se calculó a 5 años, mientras que al mobiliario y a la central telefónica se le estimó una vida útil de 10 años. Se utilizó el método de depreciación de línea recta.

- Licencias y programas:

---

<sup>5</sup>en su página web: <http://www.linio.com.ve> consultado el 23 de noviembre de 2015

<sup>6</sup>en su página web: <http://ww.mercadolibre.com.ve> consultado el 23 de noviembre de 2015

Considerando lo expuesto por Madriz (2014) y adaptando esta información para la organización que se propone constituir, se debe tener un software para que el Departamento de Administración y Finanzas lleve los procesos contables, además se debe contar con la licencia de Microsoft Office y de un antivirus en todos los equipos.

Para el caso del software contable, se consideraron los precios ofrecidos por el Sistema Galac, el cual cuenta con un Software Contabilidad General redes sin límites de computadoras, cuyo costo es Bs 52.460<sup>7</sup>

Con respecto a la Licencia Original de Microsoft Office Professional Plus 2010, su precio es Bs. 8.500; y el antivirus Panda Global Protección 2015+ Actualización 2016, tiene un precio de Bs. 6.590,00<sup>8</sup>

- Material de oficina:

Tomando como referencia a Madriz (2014) se clasificaron los materiales de oficina en consumibles, cuya reposición debe ser al año aproximadamente, y los materiales cuya vida útil oscila entre los 10 años aproximadamente.

A continuación, se presenta en la Tabla V-26 los materiales básicos requeridos para el ejercicio de las funciones<sup>9</sup>

Tabla V-26 Presupuesto de materiales básicos para oficina

| Material                | Cantidad | Precio (Bs) | Cantidad anual requerida | Precio Bs por persona (anual) |
|-------------------------|----------|-------------|--------------------------|-------------------------------|
| Resma de hojas blancas  | 1        | 2.690,00    | 5                        | 13.450,00                     |
| Caja de lápices         | 1        | 250,00      | 2                        | 500,00                        |
| Caja de bolígrafos      | 1        | 100,00      | 2                        | 200,00                        |
| Sacapuntas con depósito | 1        | 90,00       | 1                        | 90,00                         |
| Block de notas          | 1        | 135,00      | 2                        | 270,00                        |
| Caja de grapas          | 1        | 560,00      | 1                        | 560,00                        |

<sup>7</sup>en su página web: <http://galac.com/precios/> consultado el 23 de noviembre de 2015

<sup>8</sup>en su página web: <http://listado.mercadolibre.com.ve/> consultado el 23 de noviembre de 2015

<sup>9</sup>en su página web: <http://listado.mercadolibre.com.ve/> consultado el 23 de noviembre de 2015

| Material                          | Cantidad | Precio (Bs) | Cantidad anual requerida | Precio Bs por persona (anual) |
|-----------------------------------|----------|-------------|--------------------------|-------------------------------|
| Caja de clips                     | 1        | 80,00       | 3                        | 240,00                        |
| Paquete sobres manila             | 1        | 2.900,00    | 3                        | 8.700,00                      |
| Carpetas Oslo                     | 1        | 1000,00     | 10                       | 10.000,00                     |
| Caja carpetas de fibra con gancho | 1        | 1.350,00    | 3                        | 4.050,00                      |
| Caja Resaltador                   | 1        | 660,00      | 1                        | 660,00                        |
| Post it tacos                     | 2        | 4.000,00    | 2                        | 4.000,00                      |
| Borrador 12 unid                  | 1        | 250,00      | 1                        | 250,00                        |
| Corrector tipex                   | 1        | 220,00      | 2                        | 440,00                        |
| Saca grapa                        | 1        | 22,00       | 1                        | 22,00                         |
| Porta lápices                     | 1        | 1.100,00    | 1                        | 1.100,00                      |
| Porta clips                       | 1        | 100,00      | 1                        | 100,00                        |
| Tijera                            | 1        | 450,00      | 1                        | 450,00                        |
| Perforadora                       | 1        | 700,00      | 1                        | 700,00                        |
|                                   |          |             | <b>Total</b>             | <b>Bs.45.782</b>              |

- Comunicaciones:

Citando a Madriz (2014) quien tomó como referencia a la empresa Inter, para los servicios de internet y teléfono, se determinó lo siguiente:

El servicio de internet que actualmente ofrece es de 1 Mb ilimitado desde Bs 374, por otra parte, el servicio de teléfono está desde Bs 53 mensual. En vista de que son los planes disponibles, estos estarán dirigidos a los tres escenarios mencionados en líneas anteriores.<sup>10</sup>

- Impuestos (distintos al Impuesto Sobre La Renta)

Madriz (2014) señala que en este caso, se aplican los criterios para el establecimiento de los precios decretados en la providencia administrativa N° 003/2014, publicada en la Gaceta Oficial N° 40.351, los impuestos por lo tanto se calcularán fuera de la estructura de los costos, dando lugar a un 30% de la ganancia.

<sup>10</sup>en su página web: <http://inter.com.ve> consultado el 23 de noviembre de 2015

- Otros gastos:

Este punto se refiere a la cantidad de dinero disponible en la Caja Chica de la organización, para el escenario 1, se dispondrá de un monto de Bs. 16.000, para el escenario 2, el monto será de 20.000 Bs y finalmente para el escenario 3, se estima que el monto disponible en la Caja Chica será de 35.000 Bs.

- Ingresos Brutos:

Tomando como referencia a Madriz (2014), los ingresos brutos se obtienen de los costos generados por los servicios prestados y los gastos de hasta un 12,5% de esos costos.

Madriz (2014) señala que el monto de los ingresos brutos debe ser tal que al restarle los costos y restarle el monto de los gastos permitidos dentro de la estructura de costos, resulte un 30% de ganancias para la organización, es así como se logró determinar el valor máximo que puede facturar la empresa en el año.

En tal sentido, los sueldos y costos que se originan del servicio prestado al cliente, van a formar parte de los costos y sueldos que se relacionan con el servicio administrativo.

A continuación se presenta el presupuesto operativo de la organización propuesta, considerando los tres escenarios

Tabla V-27 Presupuesto operativo de la organización considerando tres escenarios

| <b>Concepto (Bs)</b>   | <b>Escenario 1</b> | <b>Escenario 2</b>  | <b>Escenario 3</b>  |
|--|--------------------|---------------------|---------------------|
| <b>1. Sueldos profesionales</b>  | <b>416.540,00</b>  | <b>1.249.624,92</b> | <b>3.809.610,00</b> |
| 1.1 Sueldo mensual   | 121.000,00         | 363.000,00          | 1.107.000,00        |
| 1.2 Bono de producción   | 54.500,00          | 163.500,00          | 498.000,00          |
| 1.3 Bono vacacional  | 60.500,00          | 181.500,00          | 553.500,00          |
| 1.4 Utilidades   | 180.540,00         | 541.624,92          | 1.651.110,00        |
| <b>2. Servicios y prestaciones sociales relacionados con los sueldos profesionales</b> | <b>477.501,95</b>  | <b>1.432.271,37</b> | <b>4.366.850,78</b> |
| 2.1 Beneficio de alimentación  | 47.250,00          | 141.750,00          | 432.000,00          |
| 2.2 Guardería  | 19.296,35          | 57.889,05           | 177.526,42          |
| 2.3 Seguro Social Obligatorio  | 12.220,00          | 36.300,00           | 110.700,00          |
| 2.4 Régimen de empleo  | 2420,00            | 7.260,00            | 22.140,00           |
| 2.5 Vivienda y Habitat   | 2.722,00           | 8.167,32            | 24.906,96           |
| 2.6 INCES  | 2.420,00           | 7.395,00            | 22.140,00           |
| 2.7 Prestaciones Sociales  | 391.173,60         | 1.173.510,00        | 3.577.437,4         |
| <b>3. Sueldo del personal administrativo y de apoyo</b>                                | <b>128.147,00</b>  | <b>128.147,00</b>   | <b>128.147,00</b>   |
| 3.1 Sueldo mensual   | 36.648,18          | 36.648,18           | 36.648,18           |
| 3.2 Bono de producción   | 17.500,00          | 17.500,00           | 17.500,00           |
| 3.3 Bono Vacacional  | 18.324,08          | 18.324,08           | 18.324,08           |
| 3.4 Utilidades   | 55.675,00          | 55.675,00           | 55.675,00           |
| <b>4. Carga y prestaciones sociales relacionadas con los sueldos administrativos</b>   | <b>143.944,12</b>  | <b>143.944,12</b>   | <b>143.944,12</b>   |
| 4.1 Beneficio de Alimentación  | 13.500,00          | 13.500,00           | 13.500,00           |
| 4.2 Guardería  | 3.859,27           | 3.859,27            | 3.859,27            |
| 4.3 Seguro Social Obligatorio  | 3.664,81           | 3.664,81            | 3.664,81            |
| 4.4 Régimen de empleo  | 732,96             | 732,96              | 732,96              |
| 4.5 Vivienda y Habitat   | 824,58             | 824,58              | 824,58              |
| 4.6 INCES  | 732,96             | 732,96              | 732,96              |
| 4.7 Prestaciones Sociales  | 120.629,54         | 120.629,54          | 120.629,54          |
| <b>5. Gastos de comercialización y promoción</b>                                       | <b>20.827,00</b>   | <b>62.481,24</b>    | <b>190.480,5</b>    |
| <b>6. Alquileres</b>   | <b>198.000,00</b>  | <b>399.600,00</b>   | <b>1.004.400,00</b> |

| Concepto (Bs)                                  | Escenario 1         | Escenario 2          | Escenario 3         |
|--|---------------------|----------------------|---------------------|
| 6.1 Alquileres (costo)                         | 108.000,00          | 309.600,00           | 914.400,00          |
| 6.2 Alquileres (gasto)                         | 90.000,00           | 90.000,00            | 90.000,00           |
| <b>7 Equipos, muebles, material de oficina</b> | <b>4.745.193,10</b> | <b>11.628.311,70</b> | <b>31.944.884,4</b> |
| 7.1 Laptop                                     | 1.726.920,00        | 4.413.240            | 12.664.080          |
| 7.1.1 Laptop (costo)                           | 1.439.100,00        | 3.677.700,00         | 10.553.400          |
| 7.1.2 Laptop (gasto)                           | 287.820,00          | 735.540,00           | 2.110.680           |
| 7.2 Impresora                                  | 437.930,00          | 875.860,8            | 1.751.721,00        |
| 7.2.1 Impresora (costo)                        | 364.942,00          | 729884               | 1.459.768           |
| 7.2.2 Impresora (gasto)                        | 72.988,4            | 145.976,8            | 291.953,6           |
| 7.3 Router                                     | 121.482,00          | 323.952,00           | 890.868,00          |
| 7.3.1 Router (costo)                           | 101.235,00          | 269.960,00           | 742.390,00          |
| 7.3.2 Router (gasto)                           | 20.247,00           | 53.992               | 148.478,00          |
| 7.4 Mobiliario                                 | 1.290.257,10        | 3.297.323,7          | 9.461.885,4         |
| 7.4.1 Mobiliario (costo)                       | 1.172.961           | 2.997.567,00         | 8.601.714,00        |
| 7.4.2 Mobiliario (gasto)                       | 117.296,10          | 299.756,70           | 860.171,4           |
| 7.5 Teléfonos                                  | 170.100,00          | 178.200              | 460.350,00          |
| 7.5.1 Teléfonos (costo)                        | 81.000,00           | 162.000,00           | 418.500,00          |
| 7.5.2 Teléfonos (gasto)                        | 8.100,00            | 16.200,00            | 41.850,00           |
| 7.6 Central telefónica                         | 305.470,00          | 916.410,00           | 2.443.760,00        |
| 7.6.1 Central telefónica (costo)               | 277.700,00          | 833.100,00           | 2.221.600,00        |
| 7.6.2 Central telefónica (gasto)               | 27.770,00           | 83.310,00            | 222.160,00          |
| 7.7 Software administrativo                    | 75.632,00           | 75.632,00            | 75.632,00           |
| 7.7.1 Software administrativo (costo)          | 52.460,00           | 52.460,00            | 52.460,00           |
| 7.7.2 Software administrativo (gasto)          | 23.172,00           | 23.172,00            | 23.172,00           |
| 7.8 Office                                     | 104.500             | 267.500,00           | 791.000,00          |
| 7.8.1 Office (costo)                           | 76.500,00           | 195.500,00           | 561.000,00          |
| 7.8.2 Office (gasto)                           | 28.000,00           | 72.000,00            | 230.000,00          |
| 7.9. Antivirus                                 | 75.810,00           | 189.570,00           | 564.940,00          |
| 7.9.1 Antivirus (costo)                        | 59.310,00           | 151.570,00           | 434.940,00          |
| 7.9.2 Antivirus (gasto)                        | 16.500,00           | 58.000,00            | 130.000,00          |
| 7.10 Materiales                                | 437.092,00          | 1.090.624,00         | 3.062.808,00        |
| 7.10.1 Materiales (costo)                      | 412.092,00          | 1.053.124,00         | 3.022.008,00        |

| Concepto (Bs)                                      | Escenario 1      | Escenario 2      | Escenario 3      |
|--|------------------|------------------|------------------|
| 7.10.2 Materiales (gasto)                          | 25.000,00        | 37.500,00        | 40.800,00        |
| <b>8. Comunicaciones (internet, teléfono)</b>      | <b>10.569,60</b> | <b>14.817,60</b> | <b>37.828,79</b> |
| 8.1 Teléfono (línea)                               | 5.947,20         | 10.195,20        | 27.187,20        |
| 8.1.1 Teléfono (costo línea)                       | 3.398,40         | 9.133,20         | 24.355,20        |
| 8.1.2 Teléfono (gasto línea)                       | 2.548,80         | 1.062,00         | 2.832,00         |
| 8.2 Internet                                       | 4.622,40         | 4.622,40         | 10.641,59        |
| 8.2.1 Internet (costo)                             | 3.466,80         | 4.140,90         | 10.238,50        |
| 8.2.2 Internet (gasto)                             | 1.155,60         | 481,50           | 403,09           |
| <b>9. Otros gastos</b>                             | <b>16.000,00</b> | <b>20.000,00</b> | <b>35.000,00</b> |
| 10.1 Costos generales (1 al 9)                     | 6.156.722,77     | 15.079.197,95    | 41.661.145,59    |
| 10.2 Gastos generales ( 3 al 9)                    | 5.262.680,82     | 12.397.301,66    | 33.484.684,81    |
| 10.3. 12,5% de los costos                          | 769.590,34       | 1.884.899,74     | 5.207.643,19     |
| 11. Beneficio bruto antes de deducir los impuestos | 6.926.313,11     | 16.964.097,69    | 46.868.788,78    |
| 12. Ingresos brutos (11+30%)                       | 9.004.207,04     | 22.053.327,00    | 60.929.425,41    |

La Tabla V-27, refleja todos los gastos necesarios para que las empresas puedan mantenerse en funcionamiento.

De acuerdo a lo presentado en cada escenario, es evidente que mientras mayor sea la cantidad de personal dentro de una organización, los costos y los gastos van a ser más altos, sobre todo si se trata de una economía tan cambiante como la de Venezuela. Es por ello que se debe contar con capital suficiente no solo para cubrir los gastos del primer año, sino también para poder realizar nuevas inversiones.

Por otra parte, una vez estudiados todos los costos en los que se van a incurrir al momento de poner en funcionamiento a una empresa, se deben tomar decisiones efectivas, para que los gastos sean bajos y los ingresos más altos, y así recuperar lo invertido obteniendo ganancias. Un ejemplo de esto puede ser el decidir establecer alianzas o relaciones con organizaciones de mayor trayectoria, que

sean o no, parte de la competencia y que sirvan de apoyo a la nueva empresa. Así mismo, decidir la cantidad y tipo de equipos, materiales de oficina y mobiliario requerido por los empleados para realizar sus funciones, y la cantidad de personal con el que se contará dentro de la organización.

### **Objetivo específico número 5**

Especificar los lineamientos estratégico y operativo de la propuesta para la creación de una organización dedicada a la asesoría de proyectos de emprendimiento

Para el desarrollo de este objetivo se utilizó el Lienzo del Modelo de Negocio (*Business Model Canvas*), con la finalidad de presentar de forma sencilla el plano donde se encuentran estructurados los lineamientos estratégico y operativo de la propuesta

A continuación se identifica cada módulo del Lienzo del Modelo de Negocio adaptado a la organización propuesta:

#### **Organización dedicada a la asesoría de proyectos de emprendimiento**

##### 1. Segmentos de clientes

Emprendedores de la ciudad de Caracas, entre 18 años y mayores de 50 años

Características de los clientes:

- La mayoría de los emprendedores son mujeres
- Tienen ideas que les parece rentables
- No han recibido asesoría en materia de emprendimientos
- Son pocos los que se han capacitado en el oficio que realizan
- Han financiado sus negocios con recursos propios, y en algunos casos han solicitado créditos bancarios
- Realizan sus negocios a domicilio, desde su vivienda, o en la vía pública

- Realizan registros personales para controlar los gastos e ingresos de sus negocios

## 2. Propuesta de Valor

### Servicios

- Asesoría, formación y tercerización (contratación de Gestores) en diversas áreas: Normativa legal, Contabilidad y Finanzas, Mercadeo, Sistema de Gestión de la Calidad, Atención al Cliente.

## 3. Canales

- Se realizarán convocatorias con apoyo de centros educativos y algunas organizaciones de carácter social
- Se utilizarán las redes sociales, prensa, radio y televisión para dar a conocer a la población los servicios que se ofrecen
- Se organizarán concursos, talleres y simposios financiados por los aliados de la organización

## 4. Relación con los clientes

### Directa:

- Mantener una comunicación asertiva
- Establecer la confianza entre emprendedor-asesor
- Relación basada en respeto
- Ofrecer asesorías y formaciones de calidad con profesionales especializados
- Motivar el desarrollo de ideas de negocio innovadoras

## 5. Fuentes de ingreso

- Los ingresos van a generarse a través del cobro de los servicios ofrecidos, donde un porcentaje se otorgará a la organización u organizaciones

aliadas, por el apoyo económico otorgado para dar inicio al funcionamiento de la empresa

- Se solicitarán además créditos bancarios

#### 6. Recursos clave

- Equipo de Recursos Humanos, especializado y pertinente para las necesidades de los emprendedores
- Especialistas en asesoría de diversas áreas
- Gestores con trayectoria de calidad comprobada
- Recursos económicos

#### 7 Actividades clave

- Establecer alianzas
- Tener una red de clientes emprendedores
- Contratar tercerización para realizar trámites de diversa índole
- Control de la calidad de los servicios ofrecidos

#### 8. Alianzas clave

- DGRV (Confederación Alemana de Cooperativas)
- IESA (Instituto de Estudios Superiores de Administración)
- CITI BANK
- Bancrecer

#### 9. Estructura de Costos

- Costos fijos: Sueldos, alquiler, pago de servicios
- Costos variables: materiales de oficina, equipos, Caja Chica

## Organización dedicada a la asesoría de proyectos de emprendimiento

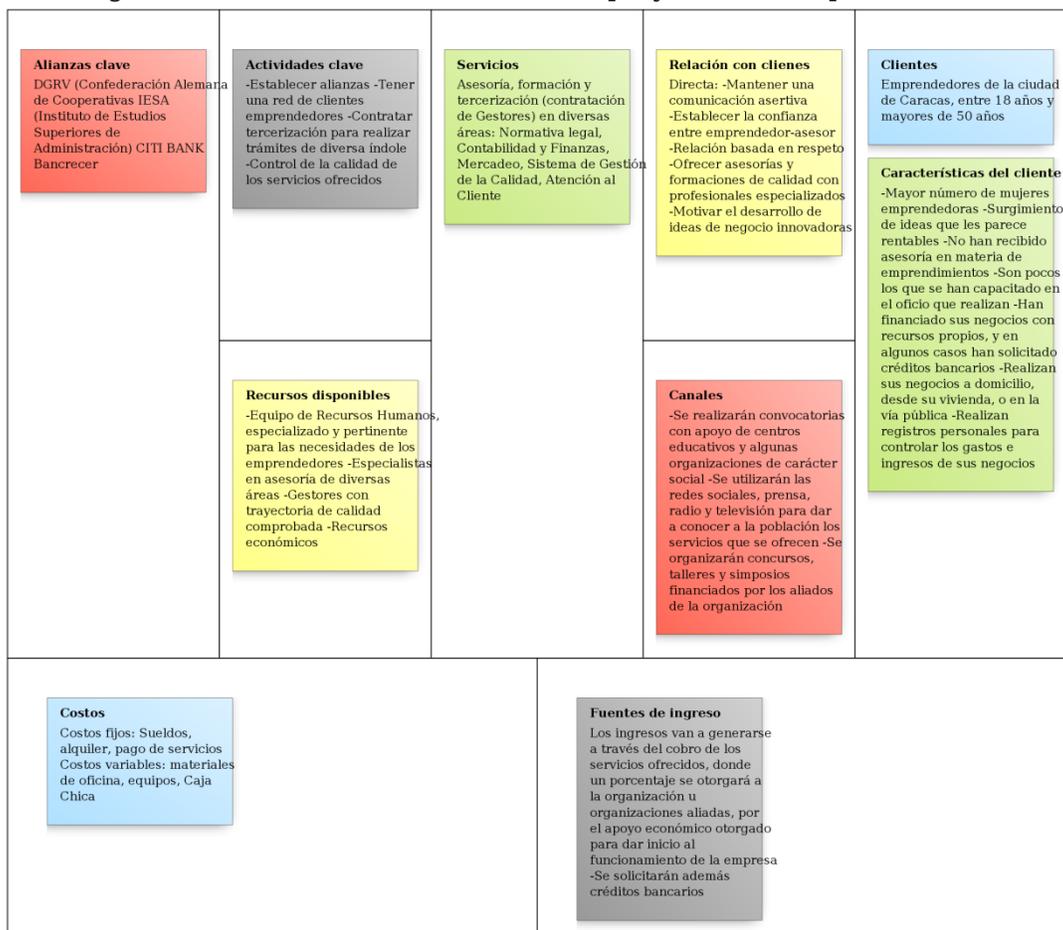


Figura V- 4 Modelo de Lienzo del Negocios  
Fuente: Adaptado de [www.canvanizer.com](http://www.canvanizer.com) (2015)

Cada uno de los módulos del lienzo, representa un lineamiento bajo el cual debe estar orientado un negocio, desde la definición del mercado al que estará dirigido el producto o servicio, hasta la estructura de costos que los caracteriza; el sentido de este modelo es facilitar la toma de decisiones, ubicando rápidamente las áreas problemáticas que afectan los procesos dentro de la organización, y de esta manera poder abordarlas y generar soluciones.

La idea es poder jugar con los elementos de cada módulo y analizar la dependencia que existe entre ellos, un ejemplo puede ser en este caso, la

conexión existente entre las alianzas clave, las fuentes de ingreso y las relaciones con el cliente.

Debido a que esta organización aún no ha iniciado sus funciones, es necesario que establezca sólidas relaciones con otras empresas u organismos, como la DGRV (Confederación Alemana de Cooperativas), ya que esta puede actuar como asesora especialista en emprendimientos y generar con Alemania intercambios de conocimiento; así mismo otro organismo de mucha trayectoria en este tema es el IESA (Instituto de Estudios Superiores de Administración), el cual cuenta con profesionales altamente capacitados quienes pueden ofrecer sus servicios de manera tercerizada para la nueva organización, y además puede incluir a los nuevos clientes en los concursos de emprendimiento que se desarrollan cada año en el país.

Finalmente, se encuentran las entidades bancarias como CITIBANK, quien realiza concursos a través de su Fundación CITI y el Centro Lyra, para premiar las iniciativas no sólo más innovadoras, sino que sean sustentables y que además estén muy bien organizadas; el premio en este caso es el otorgamiento de créditos bancarios, además de la publicidad y la participación en talleres de formación sobre emprendimientos; con esta ayuda, los nuevos empresarios que resulten ganadores, pueden fortalecer los procesos de sus organizaciones y mejorar la calidad de sus productos y/o servicio.

## **CAPÍTULO VI: LECCIONES APRENDIDAS**

En este capítulo se presenta cada uno de los aciertos y errores en el Trabajo Especial de Grado durante su desarrollo.

En un primer momento se hizo un ajuste en el título de la investigación, el cual era: Propuesta para la creación de una organización sin fines de lucro, dedicada a la asesoría de proyectos de emprendimiento; el mismo decidió cambiarse por: Propuesta para la creación de una organización dedicada a la asesoría de proyectos de emprendimiento, esto motivado a que asesorar emprendimientos genera mayor rentabilidad en empresas lucrativas que en organizaciones sin fines de lucro, además, porque los proyectos de emprendimiento generalmente se desarrollan para que las personas mejoren su calidad de vida teniendo mayores ingresos, por lo tanto no existiría concordancia entre los objetivos de la ONG y el mercado al que atendería.

Cambiar el título del proyecto, generó modificaciones en el planteamiento del problema, los objetivos general y específicos, también en los antecedentes, el marco teórico, la Estructura Desagregada de Trabajo, la operacionalización de las variables, y parte de las referencias bibliográficas de la investigación.

Por otra parte, se decidió cambiar la metodología del Marco Lógico para desarrollar el objetivo específico número 5, por la presentación del Lienzo del Modelo de Negocio, ya que aplicar el Marco Lógico en el desarrollo de los objetivos significaba repetir todo lo que se había expuesto desde el planteamiento de la investigación, y por lo tanto no resultó factible.

En otro orden de ideas, se presenta a continuación, el presupuesto clase V de la investigación, donde se reflejan los recursos que se necesitaron para su desarrollo:

Tabla VI-1 Presupuesto clase V de la investigación

| <b>Presupuesto clase V</b>   |                         |                            |                      |
|--|-------------------------|----------------------------|----------------------|
| <b>Descripción</b>   | <b>Cantidad</b>         | <b>Costo unitario (Bs)</b> | <b>Total (Bs)</b>    |
| Libros   | 8                       | 1.200,00                   | 9.600,00             |
| Papelería  | 2 resma de hojas        | 3.500,00                   | 7.000,00             |
| Tinta de impresora   | 4 cartuchos             | 2200,00                    | 4.400,00             |
| Impresora hp   | 1                       | 45.000,00                  | 45.000,00            |
| Mini laptop hp   | 1                       | 85.000,00                  | 85.000,00            |
| Pendriva 32 GB   | 1                       | 10.500,00                  | 10.500,00            |
| Internet (ABA)   | 3 meses                 | 200,00                     | 600,00               |
| Inscripción de la materia Seminario Trabajo Especial de Grado            | 3 Unidades de Crédito   | 1.109,00                   | 3.327,00             |
| Hora Hombre de Estudiante de la Especialización en Gerencia de Proyectos | 720 horas               | 120,00                     | 86.400,00            |
| Asesor Trabajo Especial de Grado   | 30 horas                | 300                        | 9.000,00             |
| Inscripción Trabajo Especial de Grado                                    | 4,8 Unidades de Crédito | 1.442,00                   | 6.921,60             |
| <b>Total</b>   |                         |                            | <b>Bs 267.748,60</b> |

Como se puede observar el costo de la inversión para este proyecto de Trabajo Especial de Grado fue de Bs 267.748,60. En este presupuesto de clase V se han considerado los recursos básicos que han sido utilizados, los costos se han obtenido en función de los precios actualizados de cada recurso en el mercado.

A pesar de que se efectuaron cambios importantes en el Trabajo Especial de Grado, esto no fue limitante para que se cumpliera el cronograma definido desde el principio de la investigación, de hecho, se había establecido como fecha final de entrega, el día miércoles 02 de diciembre de 2015, sin embargo se logró entregar el día jueves 26 de noviembre de 2015.

A continuación se presenta el cronograma con su respectivo Diagrama de Gantt de la investigación:

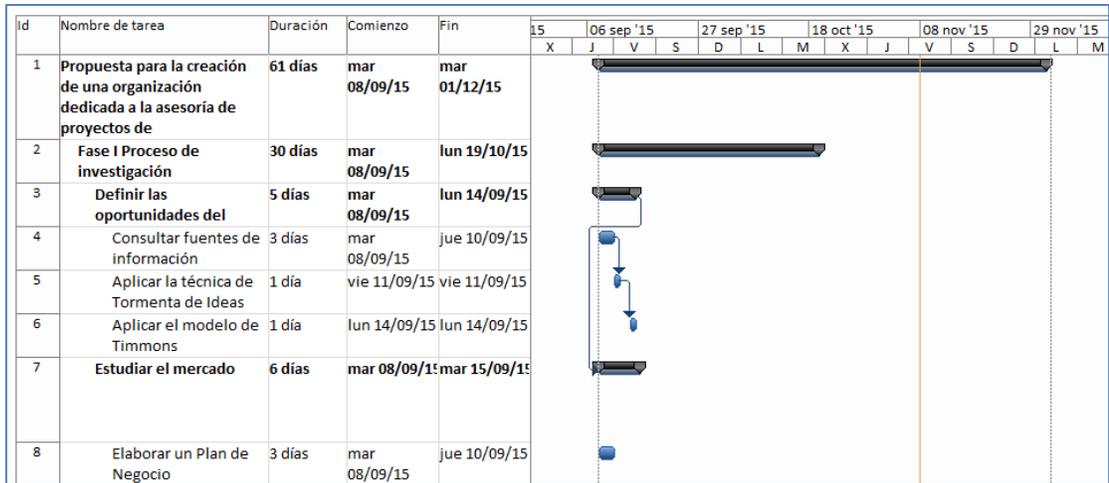


Figura VI – 1 Cronograma y Diagrama de Gantt parte I

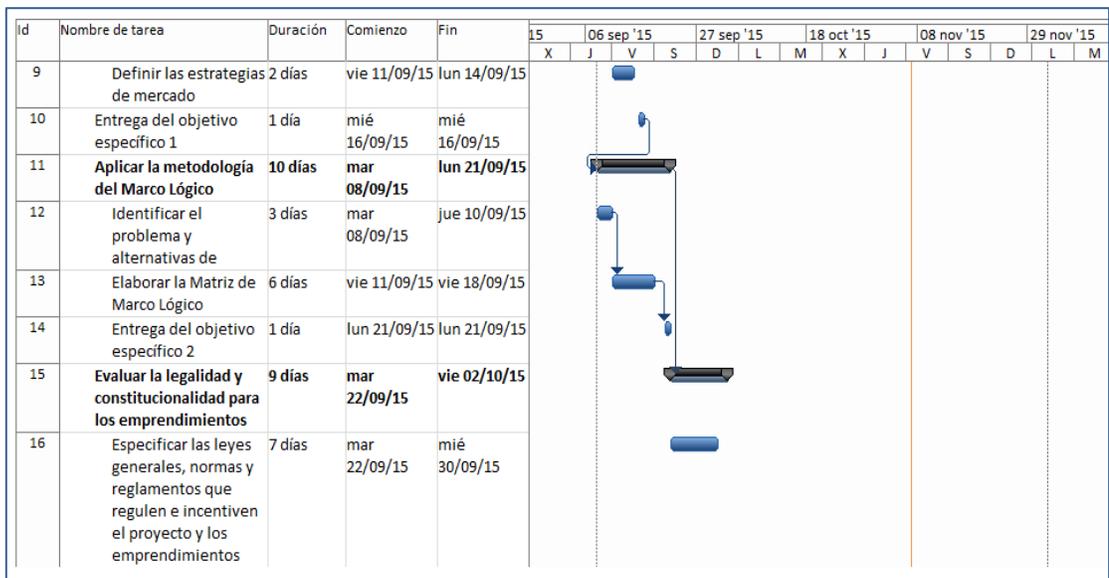


Figura VI – 1 Cronograma y Diagrama de Gantt parte II



## **CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas del desarrollo del objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

**7.1 Objetivo General:** Diseñar una propuesta para la creación de una organización dedicada a la asesoría de proyectos de emprendimiento

### **7.1.1 Conclusiones:**

- Con la elaboración de este Trabajo Especial de Grado se desarrolló una propuesta tomando en consideración los lineamientos obtenidos durante el proceso de investigación, con la finalidad de dar respuesta al planteamiento del problema.
- Para elaborar el modelo de negocio de la organización propuesta, se realizó un estudio de mercado que permitiera conocer las necesidades y expectativas de los futuros clientes, se evaluó la normativa legal por la que debe regirse la nueva empresa, se tomó como referencia las buenas prácticas de otros países, específicamente Alemania, además, fue preciso realizar la planificación estratégica de la organización, elaborar un estudio de factibilidad social, técnico y económico y finalmente plantear el lienzo del modelo de negocio.

### **7.1.2 Recomendaciones:**

Motivado a restricciones económicas y de tiempo, no se formalizó la constitución de la organización que se dedicará a la asesoría de proyectos de emprendimiento, en tal sentido por ser una propuesta factible y sustentable, se recomienda llevarla a cabo considerando la normativa legal correspondiente, con la finalidad de incentivar a las comunidades caraqueñas a desarrollar ideas innovadoras que les permita mejorar su calidad de vida, y así contribuir con el desarrollo económico del país.

## **7.2 Objetivo específico 1:** Identificar las oportunidades de desarrollo de proyectos de emprendimiento en Venezuela

### **7.2.1 Conclusiones:**

- Actualmente Venezuela tiene muchas limitaciones con respecto al desarrollo de proyectos de emprendimiento, debido a que aún sus ingresos están muy vinculados a la producción y exportación de petróleo, sin embargo, existen algunas leyes que regulan y favorecen este tipo de iniciativas, además de que la mayoría de las entidades bancarias entre su cartera de servicios, ofrece financiamientos a microempresarios para que puedan sustentar sus negocios, lo mismo sucede con empresas e instituciones especialistas en el área, quienes desarrollan concursos y formaciones dirigidas a los emprendedores.
- A pesar de que la situación del país no es muy favorable para poder trabajar por cuenta propia, las personas generalmente mantienen sus empleos y buscan la forma de realizar negocios alternativos que les permita incrementar sus ingresos, y una vez consolidados muchos deciden constituirlos legalmente y otros prefieren continuar sin realizar formalización alguna, sin embargo, existen de igual manera muchas personas que no saben dirigir sus negocios y no toman decisiones acertadas, esto les obliga a no continuar con su empresa.

### **7.2.2 Recomendaciones**

- Una vez constituida la organización, se recomienda establecer alianzas estratégicas con organizaciones e instituciones de trayectoria, especializadas en emprendimientos, de tal manera de que se puedan promocionar los servicios de capacitación, asesoría e incluso ofrecer la posibilidad de contar con Gestores de diversas áreas para que los nuevos empresarios inicien los trámites de sus negocios sin ningún inconveniente

**7.3 Objetivo específico 2:** Caracterizar los emprendedores que potencialmente son el mercado de la empresa asesora

**7.3.1 Conclusiones:**

- Una vez analizados los resultados que se obtuvieron del instrumento de recolección de datos, en este caso, la encuesta, se observó que la mayoría de las mujeres a partir de los 41 años aproximadamente, son quienes más ideas de negocio han desarrollado.
- Son pocas las personas entre los 18 y 35 años que deciden trabajar por cuenta, bien sea por desconocimiento o porque consideran más rentable trabajar formalmente en una organización.
- La mayoría de las personas que desarrollan emprendimientos, no han recibido asesoría en el área, y muy pocos se han capacitado

**7.3.2 Recomendaciones:**

- Se recomienda ofrecer además del servicio de asesoría, formaciones y capacitaciones, e incorporar Gestores por tercerización, para que se encarguen de realizar trámites legales y financieros que son engorrosos para los clientes.

**7.4 Objetivo específico 3:** Determinar las fuentes de ingreso de la empresa asesora

**7.4.1 Conclusiones:**

- Por ser una organización que aún no está constituida formalmente, las fuentes de ingreso no pueden centrarse únicamente en el ofrecimiento de servicios de asesoría, formación y capacitación, además del servicio tercerizado de Gestores.
- Se pudo conocer la existencia muchas entidades bancarias que ofrecen diversos créditos dirigidos únicamente a personas emprendedoras.

#### **7.4.2 Recomendaciones:**

- Se recomienda establecer relaciones con la DGRV (Confederación Alemana de Cooperativas), por sus siglas en alemán, con el IESA (Instituto de Estudios Superiores de Administración), con el Centro Lyra y la Fundación Citi; instituciones reconocidas que ofrecen apoyo en materia de emprendimientos
- Es preciso que además de cobrar por servicios ofrecidos, se busque apoyo económico de diversas entidades bancarias, como por ejemplo: Banco de Venezuela, Bancrecer, Banmujer, CitiBank, Banco Mercantil, quienes ofrecen una variedad de financiamientos exclusivos para microempresarios

**7.5 Objetivo específico 4:** Realizar el estudio de factibilidad social, técnico y económica para la creación de una organización que apoye el desarrollo de proyectos de emprendimiento

#### **7.5.1 Conclusiones:**

- La definición de la estructura organizativa facilita el establecimiento de la normativa y objetivos de la empresa, además permite decidir qué tipo de figura jurídica va a tener la organización que se va a crear, ya que esto es uno de los factores que influye en la elaboración del estudio de factibilidad económico.
- Los costos expuestos en el presupuesto operativo se calcularon utilizando como referencia una inflación de un 120%, aunque en realidad la tasa inflacionaria no ha sido actualizada en la página del Banco Central de Venezuela.
- La Cadena de Valor permite definir las responsabilidades y roles que tendrán los empleados dentro de la organización y en función de ésta se podrá elaborar el presupuesto operativo de la empresa.

### **7.5.2 Recomendaciones:**

- Los objetivos, estrategias y planes de negocio deben estar alineados con la misión, visión y valores de la empresa, por lo tanto se recomienda que sean evaluados una vez al año.
- Se recomienda definir la cantidad de personas que trabajarán en la organización, se puede tomar como referencia los tres escenarios propuestos por Madriz (2014)
- Es preciso evaluar nuevamente los precios de los recursos, debido a que éstos cambian frecuentemente

**2.6 Objetivo específico 5:** Especificar los lineamientos estratégico y operativo de la propuesta para la creación de una organización dedicada a la asesoría de proyectos de emprendimiento

#### **2.6.1 Conclusiones:**

- Al utilizar el Lienzo del Modelo del Negocio para determinar los lineamientos estratégicos y operativos de la organización, se puede tener una visión más clara del negocio, lo que facilita la toma de decisiones con respecto a cada uno de los nueve módulos que caracterizan o definen el lienzo.
- El Lienzo del Modelo del Negocio puede ser elaborado de manera conjunta, es decir, entre los miembros de la organización, y además puede ser modificado cuando se considere necesario

#### **2.6.2 Recomendaciones:**

- Se recomienda evaluar y analizar constantemente del Lienzo del Modelo del Negocio cuando se haya definido.
- Una vez elaborado el lienzo, es preciso darlo a conocer a los involucrados en el negocio para que sea analizado en equipo, y así se puedan tomar decisiones asertivas en conjunto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arias, F (2012) El proyecto de investigación. Introducción a la Metodología Científica. 6ta edición. Editorial Episteme: Venezuela

Asociación Civil Centro Lyra y Fundación Citi (2014) Estudio sobre las Microfinanzas en Venezuela. Rasgos distintivos del microfinanciamiento a la microempresa nacional.

Culshaw, F. (2013) Semana Global del Emprendimiento. Revista Pymes de Venezuela. Caracas.

Chiavenato, I. (2007) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8va ed. México: Mc Graw – Hill

Doing Business (2015) Going Beyond Efficiency. Economy Profile 2015 Venezuela R.B. 12th ed. World Bank Group

DGRV (*-DEUTSCHER GENOSSENSCHAFTS- UND RAIFFEISENVERBAND E.V.*) (2015) Confederación Alemana de Cooperativas. Perfil de la Compañía

Fumero, J (2008). Creación de un emprendimiento de categoría mundial de manufactura de parques infantiles y recreacionales de nueva generación y tecnología. Trabajo Especial de Grado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener el grado de Especialista en Gerencia de Proyectos. Caracas: UCAB.

Gutiérrez, J. (2013). Guías de herramientas mercadológicas para el emprendimiento empresarial del Tecnológico de Antioquia. Trabajo Especial de Grado ante la Universidad de Montemorelos. Facultad de Ciencias Administrativas, para obtener el grado de Magister en Administración.

Hernández, R; Fernández, C; y Baptista, P (2014) Metodología de la Investigación. 6ta ed. México: McGraw-Hill

Kinicki A, y Kreitner, R. (2004) Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas. 1ra ed. México: Mc Graw- Hill

Madriz, V. (2014) Modelo Integral de Sistema de Gestión de la Calidad para empresas que prestan servicio de consultoría en el área contable para PYMES. Trabajo Especial de Grado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener el grado de Magister en Sistemas de la Calidad. Caracas: UCAB.

Mintzberg, H., Quinn, J., y Voyer, J. (1997) El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. 1ra ed. México: Pearson Prentice Hall

Nieto, A. (2011). Apoyo a la generación de emprendimientos empresariales locales en el Municipio de Pacho, Departamento de Cundinamarca. República de Colombia. Trabajo Especial de Grado ante la Universidad Carlos III de Madrid y la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, para obtener el grado de Magister en Dirección y Gestión Pública Local.

Osterwalder, A., y Pigneur Y. (2011) Generación de Modelos de Negocio. 1ra edición. España. Ediciones Deusto

Palacios, L (2004) Principios esenciales para realizar proyectos. Un enfoque latino. 2da ed. Venezuela: Publicaciones UCAB

Project Management Institute, Inc. (2013). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*. 5ta edición. Estados Unidos: PMI

Tachón, J. (2006). Aplicación del Enfoque del Marco Lógico para la identificación y diseño de proyectos de interés social en la comunidad aceital del Yabo. Municipio Independencia. Edo. Anzoátegui. Trabajo Especial de Grado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener el grado de Especialista en Gerencia de Proyectos. Caracas: UCAB.

Valariano, E; Yáber, G; y Cemborain, M (2012) Metodología de la Investigación. Paso a paso. 1era ed. México: Trillas

Vainrub, R. (2009) Una guía para emprendedores. Convertir sueños en realidades. 5ta ed. México: Pearson

VENAMCHAM (2007) V Directorio Alianza Social. 5ta edición. Venezuela. Editorial Galaxia C.A.

## 8.1 Referencias Electrónicas

Bittan, M (2015). Teoría de la escases: un fenómeno económico con impacto social. Recuperado el 23 de mayo de 2015, de: <http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/teoria-de-la-escasez--un-fenomeno-economico-con-im.aspx>

Contrapunto.com (2014). Emprendedores que requieren herramientas para mantener sus proyectos. Recuperado el 23 de mayo de 2015, de: <http://www.contrapunto.com/index.php/tu-bolsillo/item/2367-emprendedores-requieren-herramientas-para-mantener-sus-proyectos>

Escobar, J. y Cuervo, A (2008) Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. Recuperado el 19 de junio de 2015, de: [http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3\\_Juicio\\_de\\_expertos\\_27-36.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf)

Global Entrepreneurship Monitor (2011-2012). Reporte ejecutivo GEM Venezuela 2011-2012. Recuperado el 23 de mayo de 2015, de: <http://es.slideshare.net/IESAEmprende/reporte-ejecutivo-gem-venezuela-2011-2012>

IESA. Emprendimiento venezolano: mucho entusiasmo, pero falta formación. Recuperado el 23 de mayo de 2015, de: <http://www.iesa.edu.ve/inicio/2014-marzo-31/1774=emprendimiento-venezolano-mucho-entusiasmo,-pero-falta-formacion>

Ocampo, J. (2009). Impactos de la crisis financiera mundial sobre América Latina. Revista CEPAL 97. Recuperado el 24 de mayo de 2015, de: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11269/097009032\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11269/097009032_es.pdf?sequence=1)

Project Management Institute, Inc. (2014). *Código de Ética y Conducta Profesional*. Recuperado el 19 de junio de 2005 de: [https://www.pmi.org/en/About-Us/Ethics/~media/PDF/Ethics/ap\\_pmicodeofethics\\_SPA-Final.ashx](https://www.pmi.org/en/About-Us/Ethics/~media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics_SPA-Final.ashx)

## **8.2 Referencias Legales**

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Caracas (Venezuela): Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5453.

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). *Reglamento del ejercicio de la profesión Docente*. Caracas (Venezuela): Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.496

Código Civil de Venezuela (1982): Gaceta Oficial N° 2.990

Decreto 602, mediante el cual se establece un régimen transitorio de protección a los arrendatarios destinados al desempeño de actividades comerciales, industriales o de producción (Gaceta Oficial 40.305 de fecha 29/11/2013).

Ley de Impuesto sobre la Renta (Gaceta Oficial N° 38.628 de fecha 16/02/2007).

Ley de Impuesto sobre sucesiones, donaciones y demás ramos conexos (Decreto 2001 del año 1997)

Ley de Impuesto al Valor Agregado ( Gaceta Oficial N° 38.632 de fecha 26 de febrero de 2007)

Ley Orgánica del Poder Público Municipal (Gaceta Oficial N° 5.806 de fecha 10 de abril de 2006)

Ley del Plan de la Patria (Gaceta N° 6.118 Extraordinario de fecha 04 de diciembre de 2013)

## ANEXOS

### ANEXO A: ENCUESTA DE EMPRENDEDORES, MERCADO DE LA ORGANIZACIÓN

|   |  |
|---|--|
|  | <p style="color: green; font-weight: bold;">Propuesta para la creación de una organización dedicada a la asesoría de proyectos de emprendimiento</p> |
|---|--|

ELIJA LAS OPCIONES QUE SE AJUSTEN A SU PERFIL

|   |   |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
|---|---|--|-----------------------------------|--|-------------------------|--|-----------|--|-------------------------------|--|-----------------------|--|---------------------|--|-----------------------|--|---------------------------------|--|-----------------------|--|--|----------------|--|---------------------------------------|--|--------------------------|--|------------------------------|--|-----------------------|--|---------------------|--|-----------------------|--|---------------------------------|--|------------|--|-----------------------|--|--|--|---------------------------------|--|-------------------------|--|------------------------------------|--|--------|--|-------------|---|
| <p>1. ¿Alguna vez trabajó por cuenta propia como dueño o socio de un negocio, empresa o actividad?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> SI    <input type="checkbox"/> NO         </p> <p>En caso de ser NO la respuesta: ¿Le gustaría trabajar por cuenta propia, ser dueño de un negocio? Especifique la actividad a la que desearía dedicarse</p> <p>_____</p> <p>2. ¿Cuál es la razón principal por la que inició o iniciará su negocio, actividad o empresa por cuenta propia?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>a. Surgimiento de una idea que le pareció rentable</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td>b.. Tradición familiar o herencia</td><td></td></tr> <tr><td>c. Problemas económicos</td><td></td></tr> <tr><td>d. Retiro</td><td></td></tr> <tr><td>e. Mayor flexibilidad horaria</td><td></td></tr> <tr><td>f. Otro (Especifique)</td><td></td></tr> </table> <p>3. ¿Ha realizado algún tipo de capacitación para la actividad que realiza actualmente o desea realizar?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> SI    <input type="checkbox"/> NO         </p> <p>4. En caso de haberse capacitado, ¿cómo financió o financiaría su capacitación?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>a. Recursos propios</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td>b. Créditos bancarios</td><td></td></tr> <tr><td>c. Ayuda de alguna organización</td><td></td></tr> <tr><td>f. Otro (Especifique)</td><td></td></tr> </table> <p>5. ¿Ha recibido asesoría en el área de emprendimientos?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> SI    <input type="checkbox"/> NO         </p> <p>En caso de haberla recibido, especifique el tipo de asesoría</p> <p>_____</p> <p>6. ¿Cuál es la labor, oficio u ocupación que realiza de manera independiente? _____</p> | a. Surgimiento de una idea que le pareció rentable  |  | b.. Tradición familiar o herencia |  | c. Problemas económicos |  | d. Retiro |  | e. Mayor flexibilidad horaria |  | f. Otro (Especifique) |  | a. Recursos propios |  | b. Créditos bancarios |  | c. Ayuda de alguna organización |  | f. Otro (Especifique) |  | <p>7. ¿Cuántas personas incluyéndose a usted son o serían socios o dueños de su negocio u empresa?</p> <p style="text-align: center;"> <input type="text"/> Número de propietarios    <input type="text"/> </p> <p>8. La figura jurídica de su negocio o empresa es:</p> <p>_____</p> <p>9. ¿Dónde lleva a cabo o iniciaría su negocio o actividad por cuenta propia?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1. A domicilio</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td>2. Oficina o local propio o alquilado</td><td></td></tr> <tr><td>3. Dentro de su vivienda</td><td></td></tr> <tr><td>4. En la calle o vía pública</td><td></td></tr> <tr><td>5. Otro (Especifique)</td><td></td></tr> </table> <p>10. ¿Cómo financió o financiará la puesta en marcha de esta actividad?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1. Recursos propios</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td>2. Créditos bancarios</td><td></td></tr> <tr><td>3. Préstamo de amigo o familiar</td><td></td></tr> <tr><td>4. Alianza</td><td></td></tr> <tr><td>5. Otro (Especifique)</td><td></td></tr> </table> <p>11. ¿Lleva algún tipo de registro de las cuentas de su negocio, empresa o actividad?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1. Sí, a través de contabilidad formal</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td>2. Sí, con registros personales</td><td></td></tr> <tr><td>3. Sí, otro especifique</td><td></td></tr> <tr><td>4. No, ningún tipo de contabilidad</td><td></td></tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 20%;">Género</td> <td style="text-align: center;"> <input type="radio"/> Hombre    <input type="radio"/> Mujer         </td> </tr> <tr> <td>Edad (años)</td> <td style="text-align: center;"> <input type="radio"/> &lt;30    <input type="radio"/> 31-35    <input type="radio"/> 36-40    <input type="radio"/> 41-45    <input type="radio"/> 46-50    <input type="radio"/> &gt;50         </td> </tr> </table> | 1. A domicilio |  | 2. Oficina o local propio o alquilado |  | 3. Dentro de su vivienda |  | 4. En la calle o vía pública |  | 5. Otro (Especifique) |  | 1. Recursos propios |  | 2. Créditos bancarios |  | 3. Préstamo de amigo o familiar |  | 4. Alianza |  | 5. Otro (Especifique) |  | 1. Sí, a través de contabilidad formal |  | 2. Sí, con registros personales |  | 3. Sí, otro especifique |  | 4. No, ningún tipo de contabilidad |  | Género | <input type="radio"/> Hombre <input type="radio"/> Mujer | Edad (años) | <input type="radio"/> <30 <input type="radio"/> 31-35 <input type="radio"/> 36-40 <input type="radio"/> 41-45 <input type="radio"/> 46-50 <input type="radio"/> >50 |
| a. Surgimiento de una idea que le pareció rentable  |   |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
| b.. Tradición familiar o herencia   |   |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
| c. Problemas económicos   |   |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
| d. Retiro   |   |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
| e. Mayor flexibilidad horaria   |   |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
| f. Otro (Especifique)   |   |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
| a. Recursos propios   |   |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
| b. Créditos bancarios   |   |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
| c. Ayuda de alguna organización   |   |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
| f. Otro (Especifique)   |   |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
| 1. A domicilio  |   |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
| 2. Oficina o local propio o alquilado   |   |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
| 3. Dentro de su vivienda  |   |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
| 4. En la calle o vía pública  |   |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
| 5. Otro (Especifique)   |   |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
| 1. Recursos propios   |   |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
| 2. Créditos bancarios   |   |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
| 3. Préstamo de amigo o familiar   |   |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
| 4. Alianza  |   |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
| 5. Otro (Especifique)   |   |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
| 1. Sí, a través de contabilidad formal  |   |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
| 2. Sí, con registros personales   |   |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
| 3. Sí, otro especifique   |   |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
| 4. No, ningún tipo de contabilidad  |   |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
| Género  | <input type="radio"/> Hombre <input type="radio"/> Mujer  |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |
| Edad (años)   | <input type="radio"/> <30 <input type="radio"/> 31-35 <input type="radio"/> 36-40 <input type="radio"/> 41-45 <input type="radio"/> 46-50 <input type="radio"/> >50 |  |                                   |  |                         |  |           |  |                               |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |                       |  |  |                |  |                                       |  |                          |  |                              |  |                       |  |                     |  |                       |  |                                 |  |            |  |                       |  |  |  |                                 |  |                         |  |                                    |  |        |  |             |   |

## ANEXO B: RESULTADOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

1. ¿Alguna vez trabajó por cuenta propia como dueño o socio de un negocio, empresa o actividad?

SI  NO

En caso de ser NO la respuesta: ¿Le gustaría trabajar por cuenta propia, ser dueño de un negocio? Especifique la actividad a la que desearía dedicarse

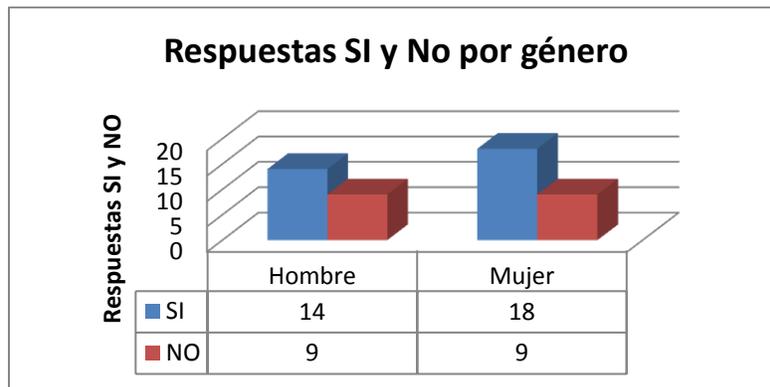


Figura B-1 Cantidad de hombres y mujeres que trabajan o desean trabajar por cuenta propia

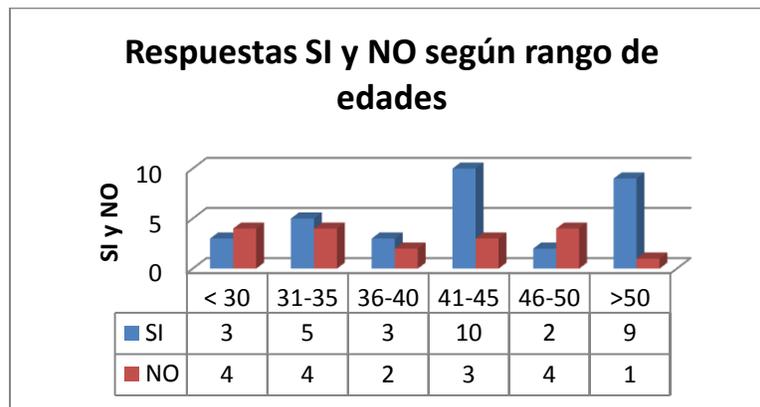


Figura B-2 Personas que trabajan o desean trabajar por cuenta propia según el rango de edades

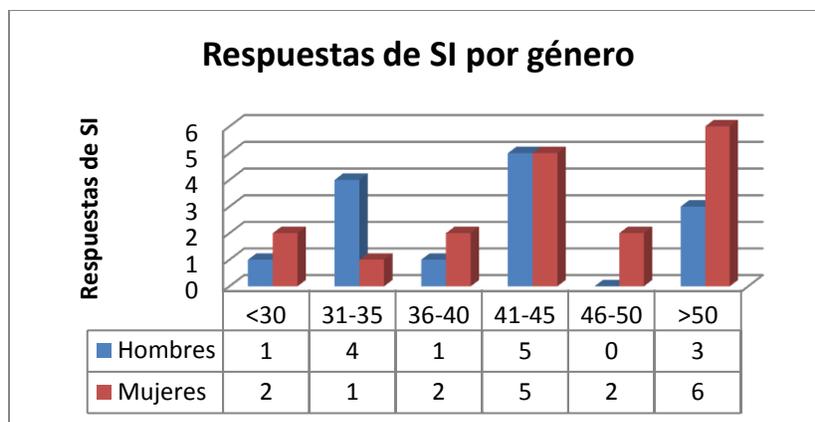


Figura B-3 Hombres y mujeres que han trabajado por cuenta propia según el rango de edades

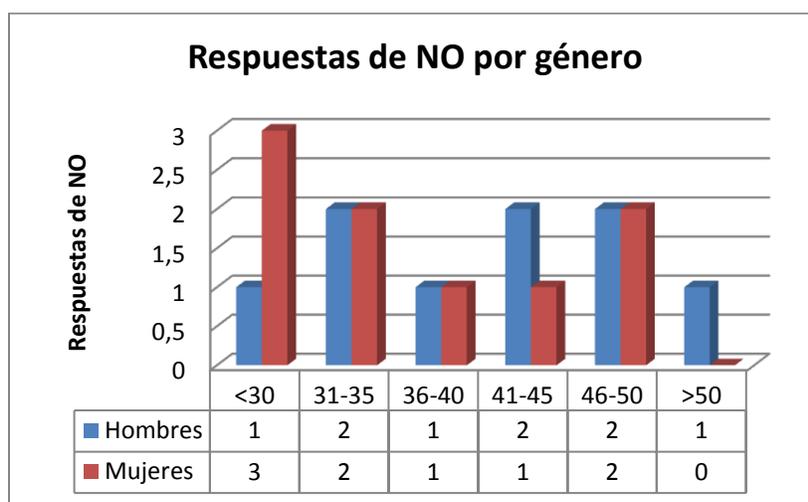


Figura B-4 Hombres y mujeres que han no trabajado por cuenta propia según el rango de edades

2. ¿Cuál es la razón principal por la que inició o iniciará su negocio, actividad o empresa por cuenta propia?

|  |  |
|--|--|
| a. Surgimiento de una idea que le pareció rentable |  |
| b.. Tradición familiar o herencia                  |  |
| c. Problemas económicos                            |  |
| d. Retiro  |  |
| e. Mayor flexibilidad horaria                      |  |
| f. Otro (Especifique)                              |  |

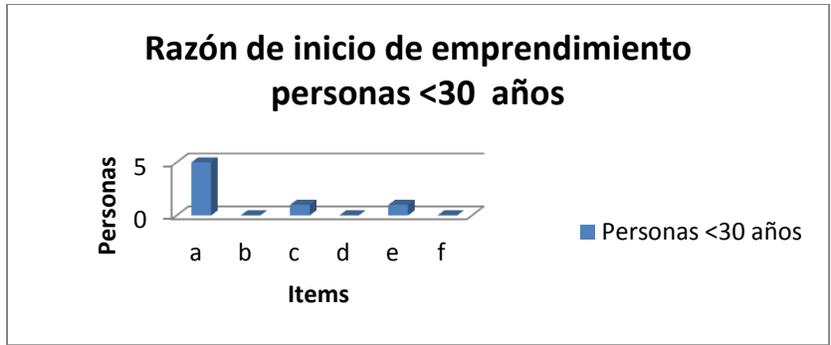


Figura B-5 Inicio de emprendimiento personas menores de 30 años

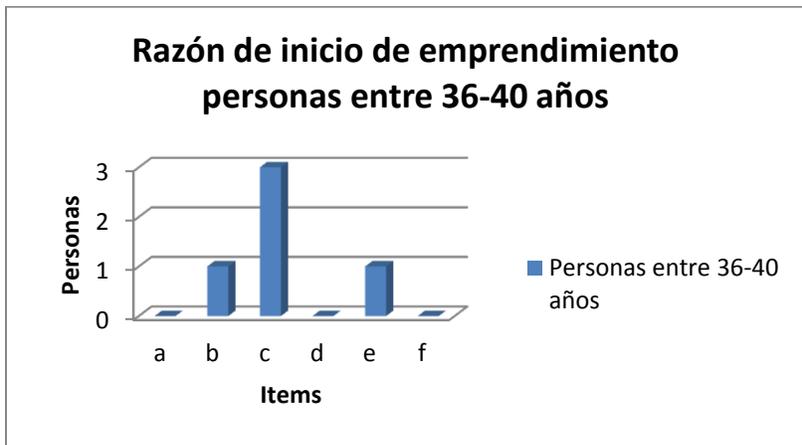


Figura B-6 Inicio de emprendimiento personas entre 36 y 40 años

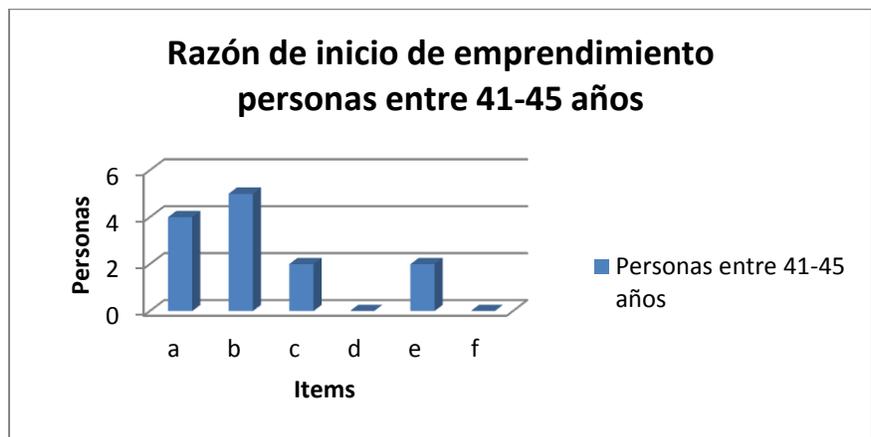


Figura B-7 Inicio de emprendimiento personas entre 41 y 45 años

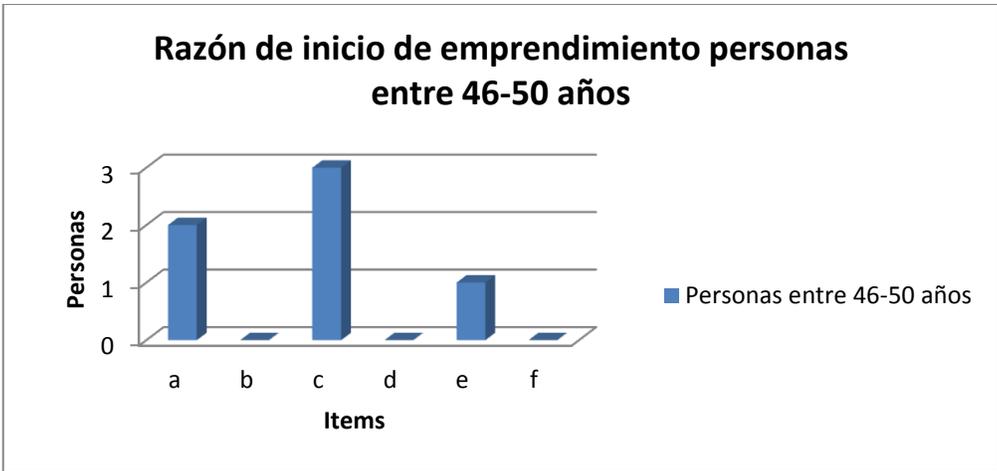


Figura B-8 Inicio de emprendimiento personas entre 46-50 años

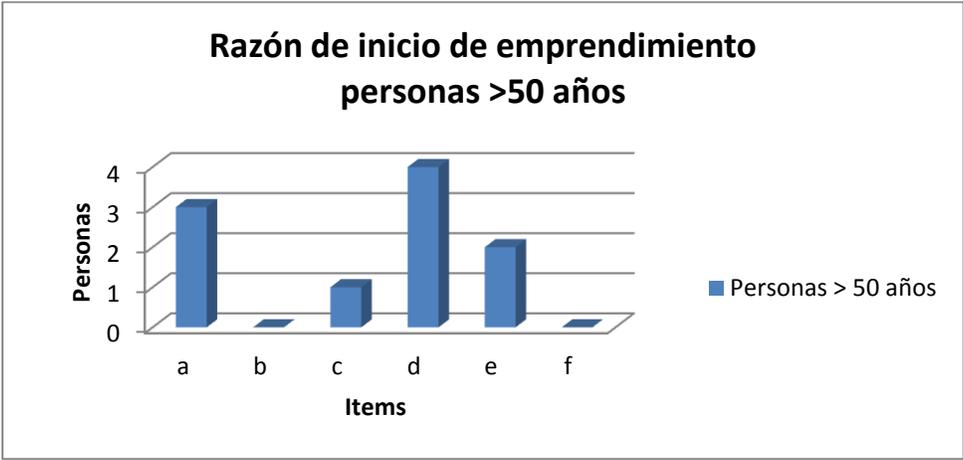


Figura B-9 Inicio de emprendimiento personas mayores de 50 años

3. ¿Ha realizado algún tipo de capacitación para la actividad que realiza actualmente o desea realizar?

|    |                          |    |                          |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

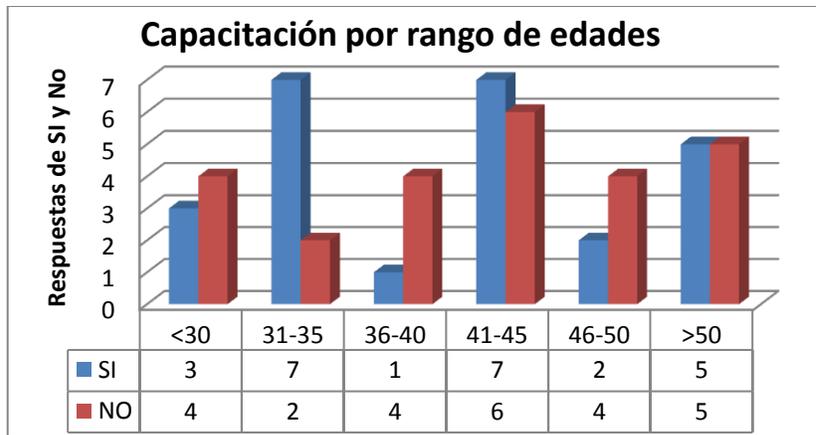


Figura B-10 Niveles de capacitación por rango de edades

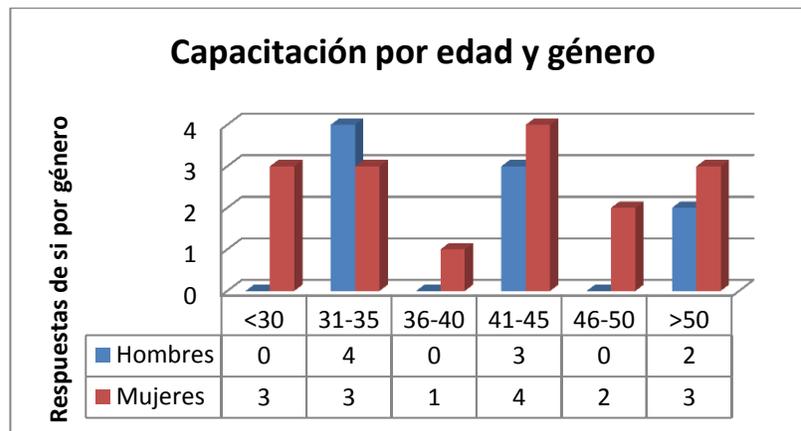


Figura B-11 Niveles de capacitación por edad y género

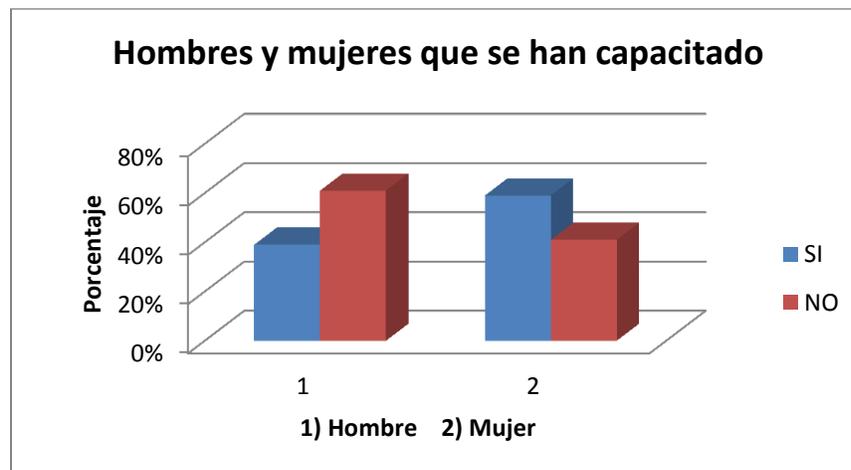


Figura B-12 Niveles de capacitación por género

4. En caso de haberse capacitado, ¿cómo financió o financiaría su capacitación?

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| a. Recursos propios             |  |
| b. Créditos bancarios           |  |
| c. Ayuda de alguna organización |  |
| f. Otro (Especifique)           |  |

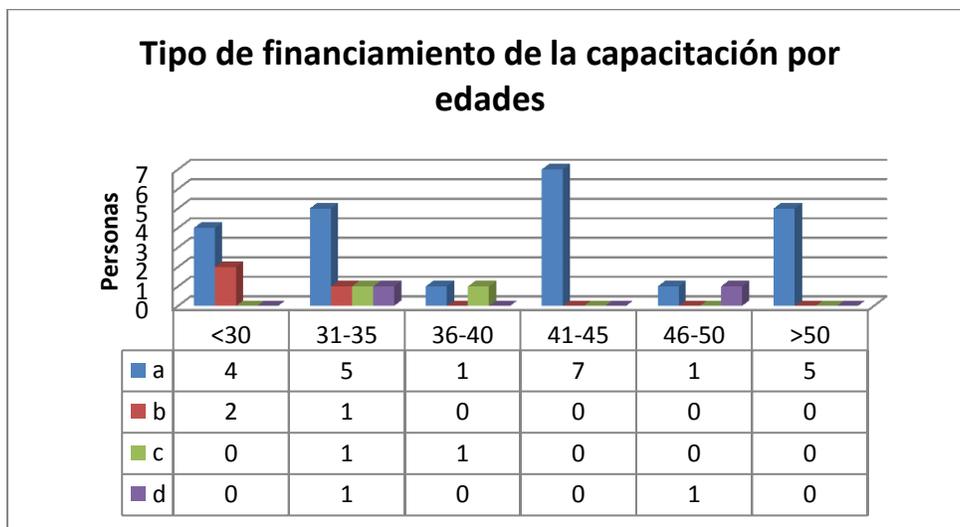


Figura B-13 Financiamiento de capacitación por edades

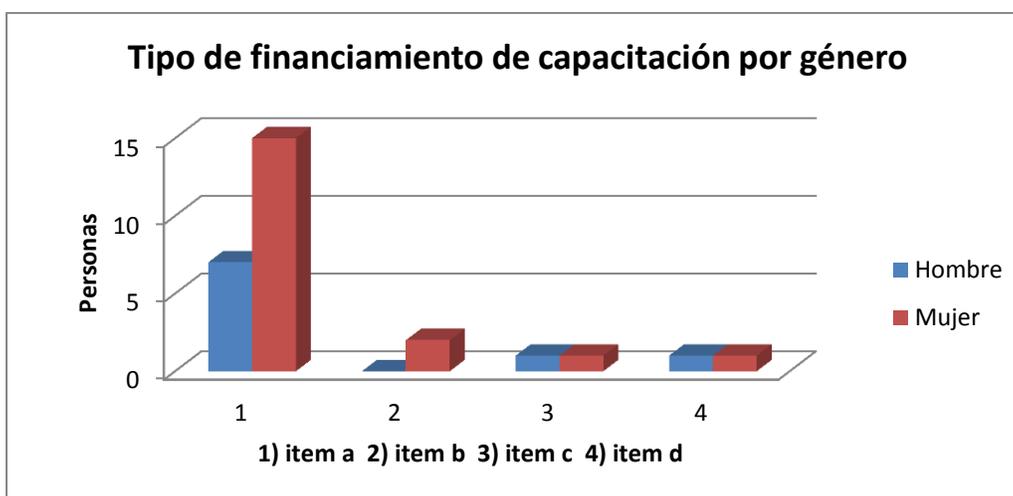


Figura B-14 Financiamiento de capacitación por género

5. ¿Ha recibido asesoría en el área de emprendimientos?

|    |    |
|----|----|
| SI | NO |
|----|----|

En caso de haberla recibido, especifique el tipo de asesoría

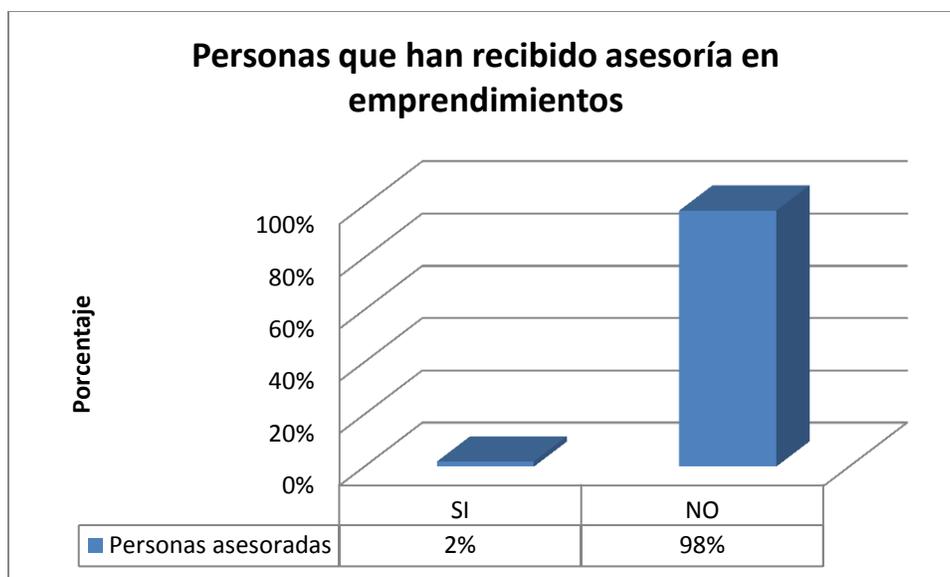


Figura B-15 Personas asesoradas

6. ¿Cuál es la labor, oficio u ocupación que realiza de manera independiente?

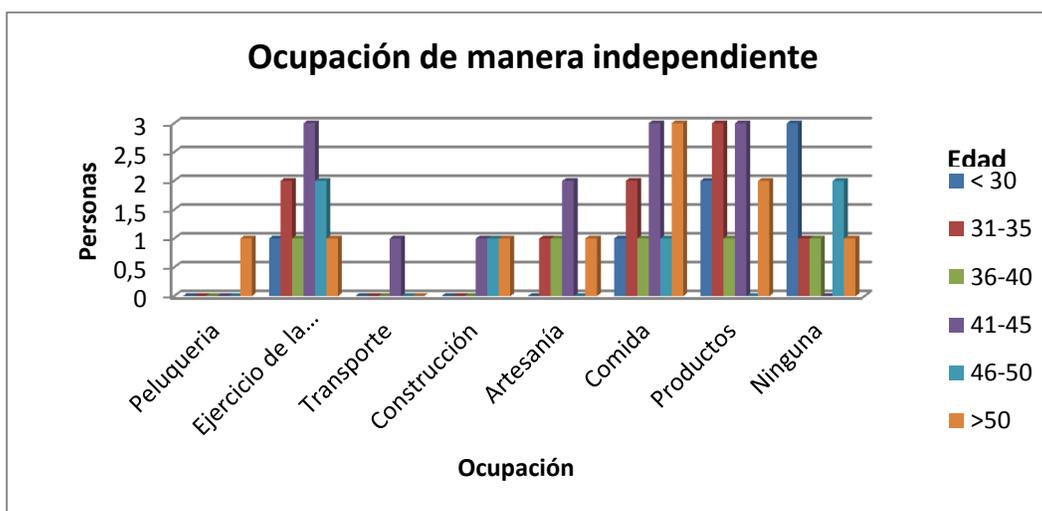


Figura B-16 Actividades emprendidas

7. ¿Cuántas personas incluyéndose a usted son o serían socios o dueños de su negocio u empresa?

Número de propietarios

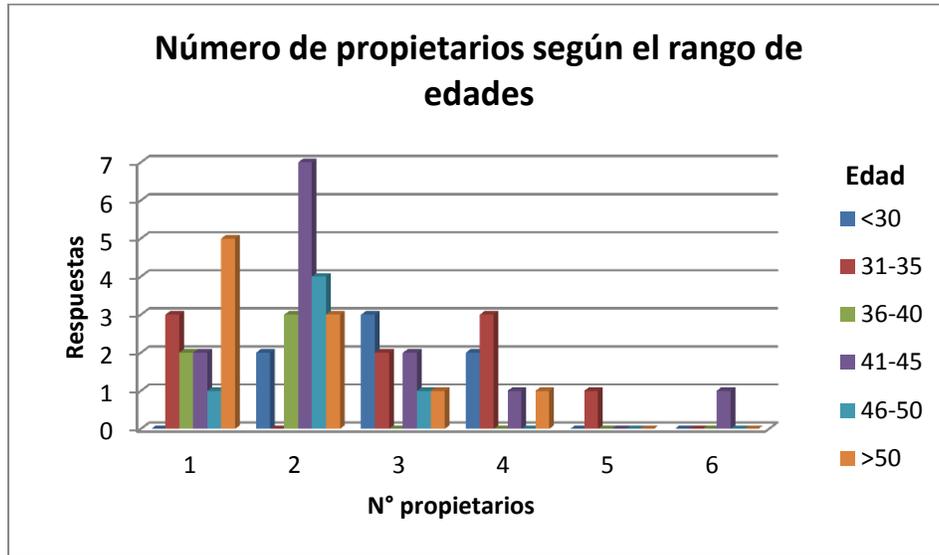


Figura B-17 Número de propietarios

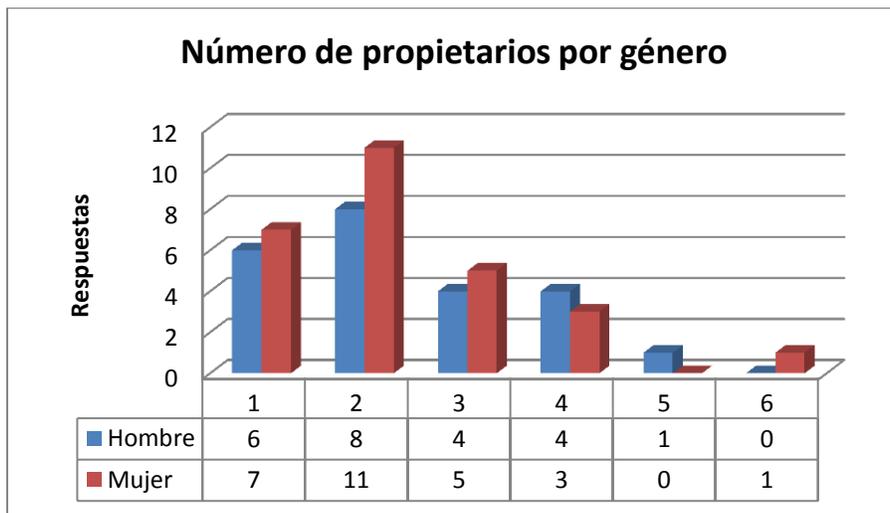


Figura B-18 Número de propietarios por género

8. La figura jurídica de su negocio o empresa es:

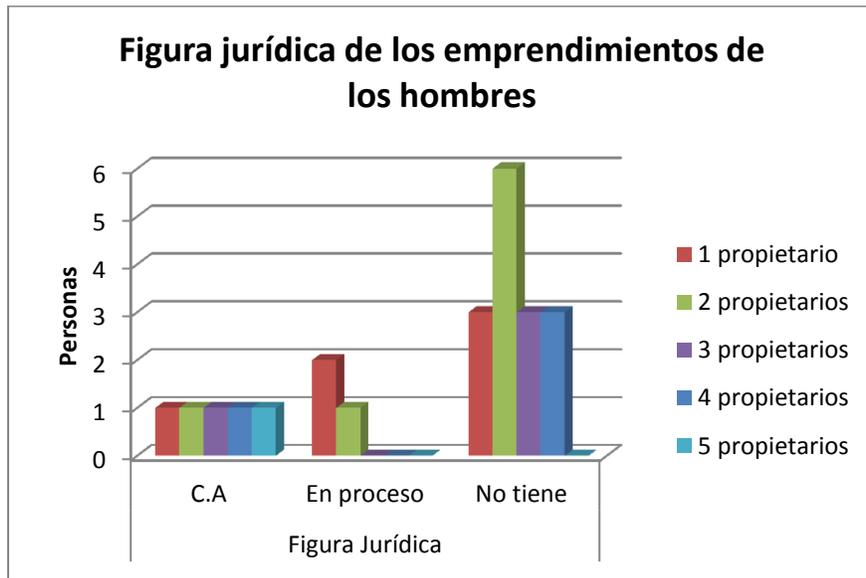


Figura B-19 Negocios con figura jurídica

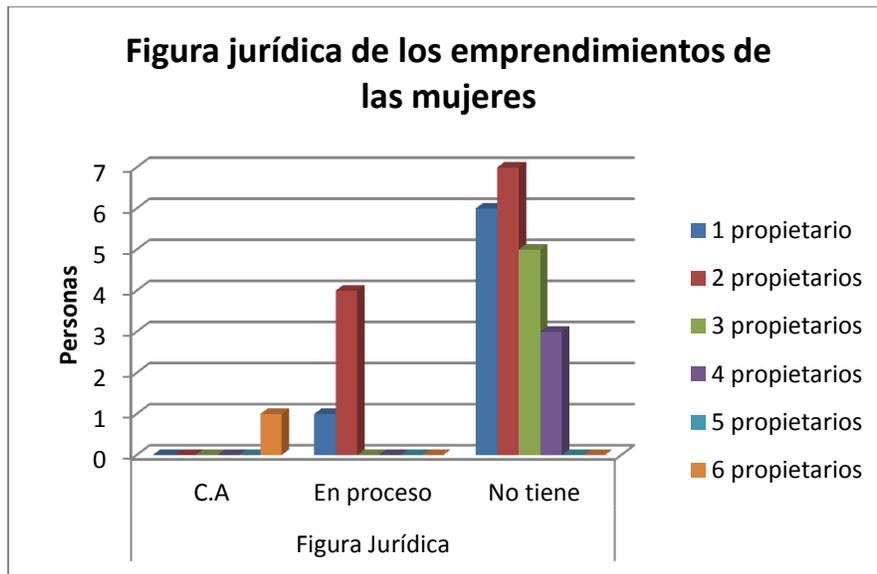


Figura B-20 Emprendimientos de mujeres con figura jurídica

9. ¿Dónde lleva a cabo o iniciaría su negocio o actividad por cuenta propia?

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| 1. A domicilio                        |  |
| 2. Oficina o local propio o alquilado |  |
| 3. Dentro de su vivienda              |  |
| 4. En la calle o vía pública          |  |
| 5. Otro (Especifique)                 |  |

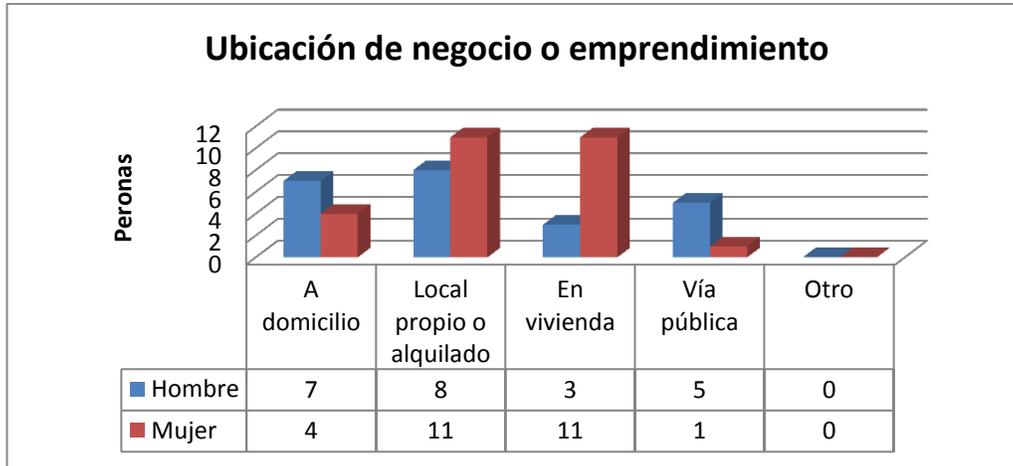


Figura B-21 Ubicación del negocio

10. ¿Cómo financió o financiará la puesta en marcha de esta actividad?

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| 1. Recursos propios             |  |
| 2. Créditos bancarios           |  |
| 3. Préstamo de amigo o familiar |  |
| 4. Alianza                      |  |
| 5. Otro (Especifique)           |  |

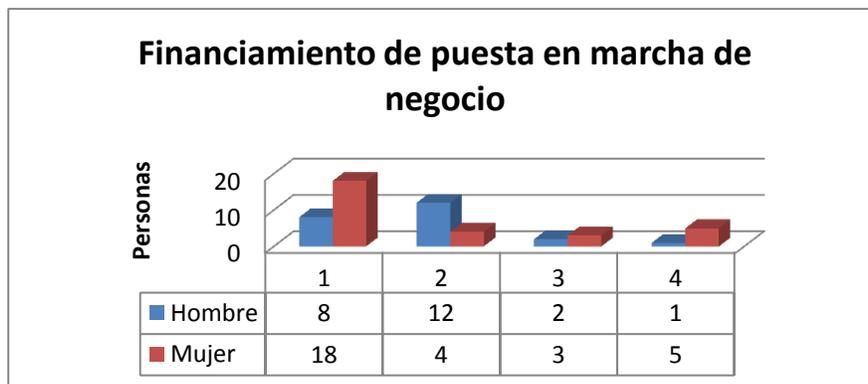


Figura B-22 Financiamiento de negocio

11. ¿Lleva algún tipo de registro de las cuentas de su negocio, empresa o actividad?

|  |  |
|--|--|
| 1. Sí, a través de contabilidad formal |  |
| 2. Sí, con registros personales        |  |
| 3. Sí, otro especifique                |  |
| 4. No, ningún tipo de contabilidad     |  |

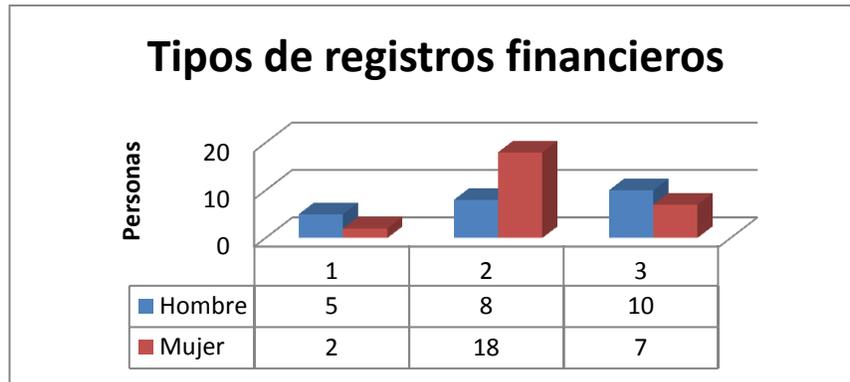


Figura B-23 Tipos de registros de cuentas