



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

Trabajo Especial de Grado

**Estrategias De Expansión De La Empresa Edtalles.Com CA Basadas En
Las Mejores Prácticas De La Gerencia De Proyecto.**

Presentado por:

Elena Florive Dávila González

para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesor (a)

Ana Julia Guillén Guédez

Caracas, Julio de 2.015

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

Trabajo Especial de Grado

**Estrategias De Expansión De La Empresa Edtalles.Com CA Basadas En
Las Mejores Prácticas De La Gerencia De Proyecto.**

Presentado por:

Elena Florive Dávila González

para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesor (a)

Profesora Ana Julia Guillen Guédez

Caracas, Julio de 2.015

Señores:

Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión
Postgrado en Gerencia de proyectos

Atención: Profesor Janet Mora de Torre

Referencia: **Aprobación de Trabajo Especial de Grado**

Por la presente hago constar que he leído el borrador final del Trabajo Especial de Grado, presentado por el (la) ciudadano (a) **Elena Florive Dávila González**, titular de la Cédula de Identidad N° **15.733.138**, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título tentativo es ***“Estrategias De Expansión De La Empresa Edtalles.Com CA Basadas En Las Mejores Prácticas De La Gerencia De Proyecto.”***; 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 08 días del mes de Julio de 2015.

Ana Julia Guillen
C.I N°: V 7599767



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

Trabajo Especial de Grado

Estrategias De Expansión De La Empresa Edtalles.Com CA Basadas En Las Mejores Prácticas De La Gerencia De Proyecto.

Autor (a): Elena Florive Dávila González
Asesor(a): Ana Julia Guillen Guédez
Año: 2015

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo, el análisis de las estrategias de expansión de la empresa Edtalles.com CA basado en las mejores prácticas de la Gerencia de Proyectos. Puesto que la mujer venezolana ama vestirse y lucir bien, el negocio de la moda femenina tiene mucho potencial en el país; aunado a esto, estamos en la era digital y hoy día según Conatel (2015), existen más de 16 millones de usuarios, de los cuales un alto porcentaje está dispuesto a comprar productos por la web. Edtalles.com CA, es una empresa naciente en el mercado, con tan sólo dos años de funcionamiento, que se ha planteado la necesidad de identificar estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos a mediano y largo plazo. La presente investigación permitió divisar la conveniencia de la ejecución y desarrollo de estrategias y planes de inversión de manera oportuna para obtener el mayor provecho de los mismos alineados a los objetivos organizacionales de la empresa en estudio. Se desarrolla bajo el concepto de investigación aplicada, evaluativa, de carácter documental. El entregable final fue las propuestas que permitirán a la Dirección la toma de decisiones oportuna.

Palabras Clave: e-Commerce, emprendimiento, estrategias, empresa familiar, moda.

Línea de Trabajo: Los Proyectos en las Empresas.

LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS

Bs: Bolívars

CA: Compañía Anónima

EDT: Estructura Desagregada de Trabajo

PMI: Project Management Institute

PyME: Pequeña y Mediana Empresa

TEG: Trabajo Especial de Grado

INDICE GENERAL

Introducción.....	1
Capítulo I. Planteamiento de la Investigación.....	4
• Contexto y Delimitación.....	4
• Objetivos de la Investigación.....	6
• Justificación e Importancia.....	6
• Alcance.....	7
Capítulo II. Marco Teórico.....	8
• Antecedentes.....	8
• Bases Teóricas.....	14
• Proyecto.....	14
• Fases del Proyecto.....	15
• Área del Conocimiento.....	15
• Estrategia.....	17
• Plan de Crecimiento.....	17
• Planeación Estratégica.....	18
• Estudio de Factibilidad.....	19
• Valor Presente Neto (VPN)	22
• Empresas Familiares.....	22
• Comercio Electrónico.....	24
• Bases Legales.....	25
Capítulo III. Marco Metodológico.....	26
• Tipo de Investigación	26
• Diseño de la Investigación.....	27
• Unidad de Análisis.....	28
• Fases de la Investigación.....	28
• Técnicas de Recolección e Interpretación de Datos.....	31

• Variables – Operacionalización de las Variables.....	31
• Códigos de Ética.....	33
Capítulo IV. Marco Organizacional.....	34
• Misión.....	36
• Visión.....	36
• Valores.....	37
• Equipo de Trabajo.....	35
• Mercado Objetivo.....	38
• La Marca.....	39
• Proposición Valor.....	40
• Industria.....	40
• Modelo de Negocio.....	41
Capítulo V. Desarrollo de los Objetivos Específicos	43
• Objetivo 1. Plan de negocios de Edtalles.com CA	43
• Análisis de la demanda	43
• Oferta del producto	45
• Mercado potencial	47
• Formación del precio	47
• Canales de distribución	48
• Cadena de valor	49
• Análisis Dofa	51
• Las 5 fuerzas de Porter	52
• Infraestructura	54
▪ Web	54
▪ Manejo de inventarios	55
• Herramientas y equipos	56
▪ Equipos de protección personal	57
• Ubicación	58

▪ Mobiliario	59
• Recurso Humano	61
▪ Descripciones de cargo	61
• Producción y Comercialización	65
• Lista de Requerimientos	67
• Objetivo 2. Alternativas de crecimiento de Edtalles.com	68
• Matriz BCG	68
• Análisis CAME	72
• Los 10 mandamientos de la Gestión Estratégica	74
• Objetivo 3. Plan de inversión	81
• Construcción de Escenarios y Análisis de Sensibilidad	81
▪ Escenario 1. Óptimo	81
▪ Escenario 2. Probable	83
▪ Escenario 3. Pésimo	84
Capítulo VI. Análisis de los Resultados	89
• Objetivo Específico 1: Describir el plan de Negocios	89
• Objetivo Específico 2: Alternativas de Crecimiento	90
• Objetivo Específico 3: Plan de inversión	91
Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones	93
• Conclusiones	93
• Recomendaciones	94
Referencias Bibliográficas.....	95

INDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1. Estructura Desagregada de Trabajo del Proyecto.....	30
2. Vista de productos en el portal de Edtalles.com	35
3. Información de la empresa en el portal de Edtalles.com	37
4. Organigrama de la Empresa.....	38
5. Logo de la Empresa.....	39
6. Cadena de Valor Edtalles.com	50
7. Matriz DOFA para Edtalles.com	51
8. Las Cinco Fuerzas de Porter	52
9. Website Edtalles.com	54
10. Módulo de Inventarios a través de Mercadoshops para Edtalles.com	55
11. Requerimientos para la Producción de Accesorios de Bisutería.....	56
12. Requerimientos para la Producción de Accesorios de Alambre Artístico..	57
13. Requerimientos para la Producción de Accesorios de Orfebrería.....	57
14. Requerimientos para el Etiquetado y Almacenaje de la Producción.....	58
15. Layout de Edtalles.com	60
16. Lista de requerimientos	67
17. Matriz BCG para Edtalles.com.....	69

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	Página
1. Balance de Ganancias y Pérdidas por Escenario.....	86
2. Balance por Escenario.....	87
3. VPN y TIR para cada Escenario.....	88

INDICE DE TABLAS

Tabla	Página
1. Áreas del Conocimiento.....	16
2. Horizontes de Planificación.....	18
3. Bases Legales del Proyecto.....	25
4. Operacionalización de las Variables.....	32
5. Modelo de Negocios	41
6. Población de Mujeres entre 18 – 65 años por estado.....	44
7. Mujeres Económicamente Activas por Estado.....	44
8. Principales Competidores.....	45
9. Análisis Came para factores internos de Edtalles.com.....	72
10. Análisis Came para factores externos de Edtalles.com.....	73
11. Estrategias CAME para Edtalles.com.....	74
12. Análisis del Ambiente y el Efecto sobre la Empresa.....	75
13. Estado de Resultados (Ganancias y pérdidas). Escenario Óptimo.....	82
14. Balance general. Escenario Óptimo.....	82
15. Estado de Resultados (Ganancias y pérdidas). Escenario Probable.....	83
16. Balance general. Escenario Probable.....	84
17. Estado de Resultados (Ganancias y pérdidas). Escenario Pésimo.....	85
18. Balance general. Escenario Pésimo.....	85
19. Balance de Ganancias y Pérdidas por Escenario.....	86
20. Balance por Escenario.....	87
21. VPN y TIR para cada Escenario.....	87

INTRODUCCION

Desde los principios de la humanidad la mujer ha sido considerada símbolo de fertilidad y enaltecida como diosa, sin embargo, se mantuvo rezagada hasta los años 70, cuando comienza a protagonizar un sinnúmero de cambios sociales que marcan pauta. El prototipo de mujer del siglo XX es muy distinto al de los anteriores, la mujer se deshizo de los quehaceres domésticos y se posicionó en trabajos y actividades de mayor rango. Así mismo, en los 70 se adoptaron diferentes estilos en cuanto a la moda, dentro de los que resaltaron el hippie, el de las estrellas de rock, el de los guerrilleros, entre otros; no obstante, las mujeres trabajadoras optaron por un look natural imprimiendo mayor importancia a su trabajo que a su apariencia, mostrando un aspecto cuidado y natural de poco maquillaje y colores suaves. A partir de los años 90 se obtienen grandes ventajas en la lucha por la igualdad de género; las mujeres han alcanzado avances significativos a través del tiempo, como el derecho al voto, la sexualidad autónoma, la procreación programada y el desarrollo académico y profesional, sin perder los elementos que las han identificado tradicionalmente, como la seducción y la coquetería.

El uso de los accesorios está muy extendidos en el mundo de la moda y es que se conciben como piezas fundamentales para obtener la armonía plena del vestuario, sin restarle la importancia propia del mismo.

Por su parte, el creciente protagonismo de la mujer como consumidora online es, sin duda, un buen indicador de referencia para todos aquellos negocios cuyo público objetivo principal es femenino. Las mujeres lideran las compras relacionadas con la moda, los complementos, la belleza, etc. La mujer venezolana es conocida a nivel mundial como una de las más bellas del mundo en lo que a certámenes de belleza se refiere; este factor se convierte entonces

en un modelo a seguir para el sexo femenino en el país, por ello el negocio de la moda femenina tiene mucho potencial en Venezuela.

En virtud de la notoriedad del mercado de la moda femenina, de la predilección de las damas por mantenerse al día con las tendencias y su capacidad de priorizar en las adquisiciones relacionadas con el buen lucir, los accesorios y complementos se han desarrollado emprendimientos como Edtalles.com CA, resultando acertado ofrecer innovación y calidad accesibles a las consumidoras a través de las herramientas digitales como la web. Por lo que, la presente investigación persigue determinar la oportunidad de la empresa para establecerse como empresa familiar venezolana ícono emblemático de la moda de accesorios para damas.

La estructura del Trabajo Especial de Grado se desglosa de la siguiente manera:

- Capítulo I, planteamiento de la investigación, el cual incluye contexto y delimitación, objetivos de la investigación, justificación e importancia y alcance.
- Capítulo II, marco teórico, en el que se desarrollan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y las bases legales.
- Capítulo III, marco metodológico, que explica tipo y diseño de la investigación, unidad de análisis, técnicas de recolección e interpretación de datos, operacionalización de las variables, estructura desagregada de trabajo, códigos de ética, cronograma y presupuesto del proyecto.
- Capítulo IV, marco organizacional, misión, visión y valores de la empresa, el equipo de trabajo, el mercado, la marca y el modelo de negocio.
- Capítulo V, desarrollo de los objetivos específicos; plan de negocios, alternativas de crecimiento y plan de inversión basado en las buenas prácticas de la Gerencia de Proyectos.
- Capítulo VI, análisis de los resultados por objetivos desarrollados.

- Capítulo VII, Conclusiones y Recomendaciones
- Finalmente se muestran las referencias bibliográficas utilizadas para la presente investigación.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

CONTEXTO Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El uso de accesorios y complementos datan desde épocas remotas, originalmente dichas costumbres estaban vinculadas a fines mágicos y de protección; los antiguos pueblos se proveían de piedras, conchas y flores con los cuales elaboraban sus accesorios y eran dotados de poderes mágicos provenientes de los mismos. Posteriormente, las joyas eran exclusivas de los religiosos, la realeza y los comerciantes siendo entonces un símbolo de autoridad; con el tiempo pasaron a convertirse en el regalo ideal para la persona amada.

El público femenino es cada vez más exigente, rayando en lo egocéntrico a la hora de vestir, arreglarse y portar sus accesorios. La tendencia de hoy día es adornar o pulir la vestimenta usando complementos que resalten el estilo individual. En tal sentido, los accesorios de moda reflejan las directrices en la indumentaria y las sociedades para hombres y mujeres, siendo éstas últimas quienes han implementado los más inesperados para acompañar su vestir como joyas, sombreros, pañuelos, bolsos de mano, cinturones, entre otros; marcando así pautas en la moda. Existe una multiplicidad de géneros, importados, hechos a mano, diseños únicos, con material reciclable, amplia gama de colores y texturas, con tendencias étnicas, de alta costura, distinguidos, casuales e informales con distintas calidades y precios que abren todo un abanico de opciones para el mercado de la moda y son motivo de atención no sólo de quienes lo usan sino también de quienes los diseñan y los comercializan.

Actualmente en Venezuela, el negocio de la moda femenina tiene mucho potencial; la mujer venezolana ama vestirse y lucir bien, no obstante la ropa y accesorios han sido unos de los rubros más afectados ante la situación país y el

poder adquisitivo se ha visto mermado en la economía de los ciudadanos. Aunado a esto, el control cambiario entre otros aspectos limita la fluidez de las importaciones por lo cual las opciones están y deben fortalecerse en primera instancia con el talento y la innovación nacional.

Por otra parte, es la era digital y Venezuela, según la Comisión Nacional de Telecomunicaciones, para 2013 tenía poco más de 12 millones de usuarios de internet, sin embargo, hoy día según Conatel (2015), existen más de 16 millones de usuarios de los cuales un alto porcentaje está dispuesto a comprar productos y a cambiar sus marcas preferidas al no encontrarlas en tiendas y mostradores, así como, por los costos que han adquirido.

Por lo antes expuesto, una tienda online de accesorio para damas representa una oportunidad de negocio ante la falta de una propuesta innovadora capaz de ofrecer productos y servicios de calidad con precios accesibles.

Edtalles.com CA, es una empresa naciente en el mercado, con tan sólo dos años de funcionamiento, ha centrado sus esfuerzos en la zona de la Gran Caracas y región central del país, lo cual le ha permitido tener una idea global de la oferta de productos de accesorios de moda femenina y detectar así sus requerimientos de expansión y consolidación; en tal sentido, la empresa se ha planteado la necesidad de identificar estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos a mediano y largo plazo.

La interrogante de la investigación sería:

¿Cuáles serían las estrategias de expansión de la empresa en estudio basadas en las mejores prácticas de la Gerencia de Proyecto?

Sistematización de la Investigación:

- ¿Cómo sería el plan de negocio de la empresa?
- ¿Cuáles serían las alternativas de crecimiento de la empresa?
- ¿Cuáles serían los costos asociados a las estrategias definidas?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

- Analizar las estrategias de expansión de la empresa Edtalles.com CA basado en las mejores prácticas de la Gerencia de Proyectos.

Objetivos específicos

- Describir el plan de negocios de Edtalles.com CA
- Evaluar las alternativas de crecimiento de Edtalles.com CA
- Formular el plan de inversión basado en las buenas prácticas de la Gerencia de Proyectos.

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

En virtud de la notoriedad del mercado de la moda femenina, de la predilección de las damas por mantenerse al día con las tendencias y su capacidad de priorizar en las adquisiciones relacionadas con el buen lucir, los accesorios y complementos se han desarrollado emprendimientos como Edtalles.com CA resultando acertado ofrecer innovación y calidad accesibles a las consumidoras a través de las herramientas digitales como la web.

En tal sentido, la investigación determinará la oportunidad de la empresa para establecerse como empresa familiar venezolana ícono emblemático de la moda de accesorios para damas con alto grado de pertenencia, enalteciendo el talento y la marca nacional; para lo cual es importante la evaluación oportuna y

concienzuda de las posibilidades y requerimientos que le permitan consolidarse como tal.

La investigación permitirá divisar la conveniencia de la ejecución y desarrollo de estrategias y planes de inversión de manera oportuna para obtener el mayor provecho de los mismos alineados a los objetivos organizacionales de la empresa.

ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de este Trabajo Especial de Grado se centró en establecer las estrategias de expansión de la empresa Edtalles.com CA basadas en las mejores prácticas de la gerencia de proyecto.

Asimismo, se plantearon los planes de crecimiento y de inversión, basados en las herramientas y mejores prácticas del Project Management Institute (PMI), a fin de proporcionarle a la directiva de la empresa estrategias le que permitan consolidarse y alcanzar los objetivos organizacionales a mediano y largo plazo.

La investigación sólo se esbozó las propuestas que permitan a la Dirección la toma de decisiones oportuna.

CAPÍTULO II.MARCO TEORICO

ANTECEDENTES

Esta sección se refiere, según Arias (1999), “a los estudios previos y tesis relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio” (p 14). Por tanto, los antecedentes sirven para vislumbrar, atribuir e interpretar datos e información producto de la investigación.

Garboza (2014), en su proyecto de trabajo especial de grado titulado “Evaluación de factibilidad de creación de una unidad de negocio en una empresa comercial de operación en Proyectos de energía” desarrolló estudios de mercado y técnico, así como un análisis económico financiero que transigió en la generación y posterior evaluación de parámetros que fueron objeto de un análisis de sensibilidad, tal que se pudo determinar la factibilidad financiera del proyecto. Diseñó escenarios diferentes al original, modificando ciertos parámetros lo que le permitió detectar los niveles de riesgo a los que pudo estar sometido el proyecto ante ciertas variables sensibles al cambio.

Como parte de sus conclusiones, Garboza (2014) expuso lo siguiente: “el análisis de sensibilidad permitió la ubicación de parámetros de diversas índoles que a comienzos del proyecto fueron considerados pertinentes pero sin evaluar sus efectos en el mismo. La creación de escenarios pesimistas permitió blindar la propuesta y establecer estrategias y cursos de acción en caso de que el mercado materialice la variación de los parámetros críticos”.

Aportes: dicha investigación permite apreciar la necesidad y validez del análisis de sensibilidad, partiendo de los estudios previos (mercado y técnico), y la evaluación de diversos escenarios para la toma de decisiones adecuadas y

oportunas para la empresa en estudio, así como para la definición de las estrategias de expansión.

Palabras clave: Análisis de factibilidad, empresa comercial, formulación, evaluación, unidad de negocio.

García (2014), en su trabajo especial de grado, titulado “Evaluación de factibilidad de la creación de una tienda de ropa femenina en el área metropolitana de caracas” efectuó una investigación aplicada de carácter evaluativa. La metodología utilizada fue identificar las etapas en el desarrollo inicial de un proyecto de inversión, como lo son la visualización, conceptualización y definición. Partió de los estudios de mercado y técnico para un posterior análisis de sensibilidad con evaluación de diversos escenarios alternando las variables. Del proyecto se concluyó lo siguiente:

- Aun cuando existe espacio en el mercado, la gran cantidad de competidores aumenta las barreras de ingreso al mismo y dificulta la posibilidad de generar lealtad a la marca.
- La capacidad instalada establecida para el primer año de operación de 50%, podría resultar insuficiente para el sano funcionamiento del negocio.
- A pesar de ser un proyecto sólido, la rentabilidad resultante para los promotores fue de un 8%.
- Aun cuando los estudios indican que el proyecto es factible y se puede realizar la inversión, resulta muy inestable.

Aportes: el trabajo de García, se relaciona considerablemente con el mercado en estudio de la presente investigación, ambos están dirigidos a la evaluación de tiendas para público femenino bajo el esquema de emprendimiento particular.

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

Pineda y otros (2013), en el “Plan de negocio para el desarrollo de una página web de venta online de artículos, productos y servicios relacionados al consumo del café en Venezuela” definen una empresa que se dedicará a la comercialización a través de su página web de productos vinculados al mundo del café. En el desarrollo del plan analizan una serie de factores que le permiten establecer las estrategias del negocio. Es importante destacar, que en el estudio señalan que aproximadamente 20% de la población venezolana realiza compras por internet, en tal sentido, el uso del internet, las redes sociales y las compras online han reportado un crecimiento paulatino. Dentro de sus conclusiones destaca la expansión que ha tenido el Internet en Venezuela en los últimos años. Aportes: por la naturaleza del negocio y sus condiciones se tiene gran similitud al caso en estudio. Se trata de tiendas online venezolanas con riesgos puntuales inherentes a las políticas económicas y sociales del país.

Palabras clave: Plan de Negocio, Venta Online, Innovación, Emprendimiento.

Vos Saz (2013), en su tesis doctoral “Creación, Crecimiento y Expansión Internacional de las Nuevas Empresas: Influencia del Emprendedor y del Equipo de Emprendedores” se propuso el análisis de las características de los emprendedores y lo que les conducen a la creación de empresas y al crecimiento posterior de las mismas; realizó una integración de la literatura sobre la iniciativa emprendedora a partir del emprendedor individual y del equipo de emprendedores. El trabajo concluye con tres marcos teóricos:

- El primero, “recoge la importancia de la figura del emprendedor como el individuo propiciador de la creación de empresas. En él se argumenta que las características del emprendedor pueden resultar determinantes en la iniciativa emprendedora”.
- El segundo, analiza “los equipos de emprendedores, destacando que la iniciativa emprendedora puede originarse tanto en un equipo de emprendedores como en un emprendedor a nivel individual. En este

sentido, se destaca que las empresas creadas por equipos tienen mayores probabilidades de supervivencia y crecimiento que las constituidas por un solo individuo.”

- El tercero, referido a la iniciativa emprendedora internacional, “Siendo las características de los emprendedores — proactividad, asunción de riesgos y carácter innovador — un impulsor de esta estrategia de crecimiento.”

Aportes: en virtud de que el caso en estudio también constituye un emprendimiento del tipo empresa familiar, el trabajo de Vos Saz permite concientizar la relevancia de los lazos familiares y el carácter familiar del negocio, a la vez que se asume el acceso favorecido a recursos y contactos, lo cual facilita la creación y desarrollo del proyecto empresarial.

Palabras clave: Emprendimiento, Emprendedores, Empresas Familiares.

Parra (2011), en su trabajo de grado titulado “Plan estratégico para optimizar la gestión de los procesos administrativos de las pequeñas y medianas empresas (pymes) familiares del municipio Valencia del estado Carabobo” evaluó 10 Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) adscritas a la Cámara de Pequeños y Medianos Artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC), su estudio destacó entre otras conclusiones que “las PyMEs familiares carecen de herramientas gerenciales que le permitan optimizar sus procesos administrativos, y por ende las hagan más eficientes, productivas y competitivas en el mercado carabobeño, no cuentan con manuales de normas y procedimientos que plasmen de manera clara y precisa la manera en que debe realizarse las actividades administrativa, la gerencia de la PyME familiar compuesta por miembros de la familia carecen de técnicas y capacitación gerencial.”

Aporte: la situación de las empresas Carabobeñas estudiadas por Parra (2011), representan en gran medida la situación de las pymes a nivel nacional, en tal

sentido, es posible mimetizar las condiciones y adoptar las recomendaciones presentadas para la mejora del emprendimiento particular objeto de la presente investigación.

Palabras clave: Planificación estratégica, Gestión Administrativa, PyME familiar.

Gómez (2010), en su trabajo de grado llamado “Plan de empresas Varekay accesorios” se plantea como objetivo de la investigación la creación de una empresa de diseño y elaboración de accesorios artesanales, cuya participación en el mercado cree un vínculo de identidad con los usuarios, desarrollando propuestas creativas con diseños exclusivos y novedosos, así como la creación de alianzas estratégicas que posicionen a la empresa en el mercado de accesorios e indumentaria. El autor, se plantea como método eficiente para competir en un mercado de alta oferta, el aprovechamiento y la realización de alianzas estratégicas que utilicen las ventajas competitivas de diferentes empresas, especialmente en la distribución de sus productos. La investigación concluye que el proyecto es un negocio exitoso y viable, cuya producción es sencilla y a bajos costos, no requiere de estructura compleja, grande ni costosa. Da prioridad a la generación de valor a través de estrategias de crecimiento claramente establecidas según los estudios desarrollados durante la ejecución del trabajo.

Aportes: el trabajo mencionado al igual que el presente proyecto está dirigidos al público femenino, damas que les gusta sentirse bien consigo mismas y que disfrutan una buena combinación, atuendos diferentes y accesorios innovadores ajustados a su poder adquisitivo. Los sistemas productivos no son complejos, sin embargo, se requieren estrategias claras para generar valor en la propuesta y que resulten atractivos para el mercado meta.

Palabras clave: Plan de Empresas, Emprendimiento, Estrategia, Negocio, Moda.

Rolando (2009), en su trabajo especial de grado “Modelo de estrategia de negocio para el trabajo artístico de la orfebrería en la ciudad de Caracas” tuvo como objetivo principal el desarrollo de modelos de negocio para un grupo de orfebres de la zona sureste de Caracas; la autora, realizó una investigación de mercado que incluyó el estudio de las características comunes en los orfebres exitosos del país, así como los modelos de negocios propios para la industria, consideró las ubicaciones más óptimas para las ventas y el tipo de publicidad adecuada; la investigación concluyó en el desarrollo de modelos diferentes según cada caso, no obstante los más comunes y de mayor rentabilidad para los orfebres fueron la consignación de piezas, la apertura de tiendas físicas y la creación de marcas, lo cual permite la internacionalización. A su vez definió tres (3) modelos basados en principios diferentes como:

- Lo más valorado por los clientes es el diseño; por lo que generó un modelo enfocado en diseño donde lo importante para el negocio es impulsar la marca.
- El segundo modelo propuesto fue de ventas masivas, basado en una mayor valoración del cliente al precio, calidad y durabilidad lográndolo a través del lanzamiento de colecciones eliminando la idea de que la calidad es cara.
- Y sugirió un tercer modelo integrado al cliente, el cual propone la utilización de un formato virtual con presencia en pequeñas sucursales en puntos estratégicos.

El trabajo cierra con la recomendación para orfebres de realizar estudios costo-beneficio para cada entorno.

Aportes: el trabajo de Rolando permite divisar la situación de la industria de la orfebrería desde hace un par de años atrás y obliga a examinar los diversos escenarios y ubicar el modelo ajustado a las necesidades actuales.

Palabras clave: modelo, negocio, orfebrería, estrategia, joya y pieza.

BASES TEÓRICAS

Proyecto

Según el PMI (2013), el proyecto se define como “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. Asimismo, 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.” (p. 3)

Por su parte, Najul (2006), “define un proyecto como el plan de una empresa o persona para invertir sus recursos en una actividad u operación, con el propósito de hacer real una expectativa de beneficio al cabo de un lapso determinado”.

En otro ámbito, Urbina (2010), define un proyecto como “la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana. En tal sentido puede haber diferentes ideas, inversiones de monto distinto, tecnología y metodologías con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a satisfacer las necesidades del ser humano en todas sus facetas”. (p.2)

Con base en las tres definiciones anteriores, se conciben los proyectos como aquellos esfuerzos que con recursos finitos tienen por objeto crear un producto o servicio único. Tales conceptos emergen de la observación de las tareas humanas, su organización, manejo y aprovechamiento que alteran la ejecución

de los proyectos. El concepto de proyecto puede tornarse de diversos matices según mentalidades y metodologías de los diversos ámbitos profesionales.

Fases del Proyecto

El PMI (2013), establece que “un proyecto se puede dividir en cualquier número de fases. Una fase del proyecto es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables. Las fases del proyecto se utilizan cuando la naturaleza del trabajo a realizar en una parte del proyecto es única y suelen estar vinculadas al desarrollo de un entregable específico importante.” (p. 41)

Lo cual se traduce en la división del ciclo de vida del proyecto, con el que nace, se desarrolla y muere el proyecto, y que según la naturaleza del mismo pueden realizarse en paralelo. El equipo del proyecto define el tiempo empleado en cada fase y si las mismas pueden coincidir o no. La definición de las fases facilita la dirección, planificación y control del proyecto.

Área del Conocimiento

Según el PMI (2013), “un área de conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización. Estas diez Áreas de Conocimiento se utilizan en la mayoría de los proyectos, durante la mayor parte del tiempo. Los equipos de proyecto deben utilizar estas diez Áreas de Conocimiento, así como otras áreas de conocimiento, de la manera más adecuada en su proyecto específico. Las Áreas de Conocimiento son: Gestión de la Integración del Proyecto, Gestión del Alcance del Proyecto, Gestión del Tiempo del Proyecto, Gestión de los Costos del Proyecto, Gestión de la Calidad

del Proyecto, Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto, Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, Gestión de los Riesgos del Proyecto, Gestión de las Adquisiciones del Proyecto y Gestión de los Interesados del Proyecto. Cada una de las Áreas de Conocimiento se trata en una sección específica de la Guía del PMBOK® del PMI (2013).

La Guía del PMBOK® del PMI (2013), define los aspectos importantes de cada una de las Áreas de Conocimiento y cómo éstas se integran con los cinco Grupos de Procesos.” (p. 60)

Las diez (10) áreas definidas en el PMI (2013), se sintetizan a continuación:

Tabla 1. Áreas del Conocimiento para la Dirección de Proyectos

Área de Conocimiento	Descripción
Gestión de la Integración	Incluye procesos para asegurar que todos los elementos del proyecto sean coordinados adecuadamente.
Gestión del Alcance	Incluye procesos que garantizan que sólo se ciñen al trabajo requerido para completar el proyecto.
Gestión del Tiempo	Procesos para asegurar el término temporal preciso y adecuado.
Gestión de los Costos	Procesos para asegurar que el proyecto se concluye dentro del presupuesto aprobado.
Gestión de la Calidad	Procesos para asegurar que el proyecto satisface las necesidades para las cuales fue definido.
Gestión de los Recursos Humanos	Procesos para hacer más efectivo el uso de las personas involucradas.
Gestión de las Comunicaciones	Procesos para garantizar la fluidez y calidad de la información del proyecto.
Gestión del Riesgo	Proceso de identificación, análisis y respuesta a los riesgos del proyecto.
Gestión de las Adquisiciones	Procesos requeridos para adquirir bienes y servicios para el funcionamiento del proyecto.
Gestión de los Interesados	Procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto.

Fuente: Funiber. Formación Universitaria I. (2013)

Estrategia

El término estrategia tiene origen militar, aplicado a operaciones de combate donde el objetivo es claro pero los medios y el resultado están bajo incertidumbre. En el plano empresarial se tiene similitud en una economía de mercado. Según Francés (2006), “la estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre.” (p. 22)

Por su parte, Chiavenato y Sãpiro (2011), definen estrategia como “el patrón o plan que integra las principales políticas, objetivos, metas y acciones de la organización. Una buena estrategia asegura la mejor asignación de los recursos para anticiparse a los movimientos, planeados o no, de los oponentes o a las circunstancias del entorno.” (p. 44)

Plan de Crecimiento

Francés (2006), define los planes como los documentos donde se modelan y se asignan recursos al proceso de planificación, el cual detalla “de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización”. (p. 23)

Las empresas suelen contar con un sistema de planes que, no son más que un conjunto de planes que responden a diferentes necesidades y están relacionados entre sí. Cada plan tiene un horizonte de planificación que es el período de tiempo para el cual se establece; los horizontes de planificación más comunes son:

Tabla 2. Horizontes de Planificación

Horizontes de Planificación	
Plazo	Duración (años)
Corto	1
Mediano	3 – 7
Largo	10 – 15

Una vez se inician la elaboración de planes en una empresa, se inicia un proceso continuo de formulación e implementación.

Frecuentemente, los planes de las organizaciones se cumplen a través de proyectos y los mismos se conciben a partir de demandas del mercado, oportunidad estratégica / necesidad comercial, solicitud de un cliente, adelantos tecnológicos o requisitos legales.

Planeación Estratégica

Chiavenato y Sãpiro (2011), establecen tres niveles de planeación y definen la planeación estratégica como “la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:

- Horizonte de tiempo: proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
- Alcance: comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- Contenido: genérico, sintético y comprensivo.
- Definición: está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.” (p. 26)

Según Francés (2006), “la planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, teniendo en mente las oportunidades y amenazas.” (p. 24)

Estudio de Factibilidad

Según Blanco (2010), “el objetivo principal de un estudio de factibilidad de un proyecto de inversión es determinar la factibilidad contable, económica y financiera del flujo de fondos de la empresa a través de herramientas contables y económicas pertinentes”. (p. 185)

En otras palabras, el estudio de factibilidad determina el aporte del proyecto para la consecución de los objetivos de la organización, así como los requerimientos de recursos y la disponibilidad de los mismos.

Por otra parte, Urbina (2010), establece que “para tomar una decisión sobre un proyecto es necesario someterlo al análisis multidisciplinario de diferentes especialistas.” (p. 2)

Ambos autores hacen referencia a la evaluación del proyecto a través del estudio para la toma de decisiones, más sin embargo, no existe una metodología escrupulosa para tal fin, puesto que el universo de los proyectos es muy amplio. Sin embargo, se tienen tres (3) estudios básicos que deben llevarse a cabo, como lo son el estudio de mercado, el estudio técnico y el estudio económico-financiero.

A continuación, se define cada estudio de la siguiente manera:

Estudio de Mercado: según Urbina (2010), “es la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización.” (p. 7)

Dicho estudio, constituye la primera fase de la investigación formal; el objetivo primordial es conocer la posibilidad real de penetración de un producto en el mercado. Permite prever la política de precios adecuada. Por su parte, Blanco (2010), indica entre otras cosas, que el estudio de mercado debe abarcar, por lo menos, seis aspectos principales:

- Descripción del producto, características y usos.
- Demanda del producto.
- Oferta del producto.
- Mercado potencial.
- Formación del precio.
- Canales de comercialización.

Estudio Técnico: según Urbina (2010), “el estudio técnico puede subdividirse a su vez en cuatro partes, que son: determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la locación óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal.” (p. 7).

Por su parte, Blanco (2010), establece que “el estudio técnico persigue determinar las capacidades instalada y utilizada de la empresa, así como la de todos los costos de inversión y/o de operación involucrados en el proceso de producción, y para lograrlo debe cubrir, por lo menos, los nueve aspectos siguientes:

- Cronograma de la proyección.
- Localización del proyecto.
- Infraestructura de servicios.
- Tecnología utilizada.
- Proceso de producción.
- Desechos y pérdidas del proceso.
- Control de calidad
- Volumen de ocupación.
- Capacidad instalada y utilizada.” (p. 242)

Estudio Económico-Financiero: según Blanco (2010), el estudio económico “recoge la información elaborada en los estudios de mercado y técnico –la cual permitió identificar los costos de inversión y los costos e ingresos de operación de la planta- y la transforma en valores.” (p. 272)

Por su parte, para Urbina (2010):

- El estudio económico “ordena y sistematiza la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elabora los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica.” (p. 8)
 - “La evaluación económica describe los métodos actuales de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo.” (p. 8)
- Esta última etapa resulta muy importante puesto que determina la implantación o no del proyecto.

Siendo la evaluación económica la parte final del análisis de factibilidad de un proyecto, para este punto ya se conoce el mercado potencial atractivo para el mismo y buena parte de lo correspondiente para decidir abordar o no el proyecto, mas sin embargo aún no se ha demostrado que la inversión propuesta es

económicamente rentable, para lo cual se utilizan unas series de métodos que determinan el valor del dinero en el tiempo.

Valor Presente Neto (VPN)

Urbina (2010), lo define como “el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial” (p. 182)

Dicha definición equivale a comprar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero. Es claro que para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores que los desembolsos, lo cual dará por resultado que el VPN sea mayor que cero. Para calcular el VPN se utiliza el costo de capital o TMAR.

Empresas Familiares

Existen muchas versiones respecto a la definición de Empresas Familiares, debido a la diversidad de los perfiles organizacionales ha sido más complicado la ilustración del término.

Diversos estudios han arrojado más de una veintena de definiciones diferentes de empresa familiar; dentro de los cuales destacan:

- El estudio que realizaron Gómez y otros (2001) en el seno de los diarios españoles que terminó considerando empresa familiar a aquella cuyo director general y/o editor, tuviera el mismo apellido que el de los propietarios.
- Por su parte, Schulze y otros (2001) definieron en otro estudio, empresa familiar como una empresa en la cual dos o más miembros poseen 15% o más de las acciones; los miembros de la familia son empleados de la

empresa y la familia pretende conservar el control de la compañía en el futuro.

- Poza (2011), toma en consideración éstas y algunas otras y discurre “que las empresas familiares constituyen toda la gama de empresas en las cuales un emprendedor o director general – CEO, por sus siglas en inglés - de la siguiente generación y uno o más miembros de la familia influyen de manera significativa en la compañía. Lo hacen a través de su participación en la administración o el consejo, su control sobre la propiedad, las preferencias estratégicas de los accionistas y la cultura y los valores que los accionistas de la familia imprimen a la empresa”. (p. 5)

En tal sentido, sintetiza la definición de empresa familiar con lo siguiente:

- Control de la propiedad (15% o más) por parte de dos o más miembros de una familia o sociedad de familias.
- Influencia estratégica de los miembros de la familia en la administración de la compañía.
- Preocupación por las relaciones familiares.
- La posibilidad de continuidad a través de generaciones.

Por otra parte, las empresas familiares tienen las siguientes características:

- Presencia de la familia.
- Coincidencia de la familia, administración y propiedad con inclinación de suma-cero (ganancia o pérdida) que convierte en vulnerables las empresas familiares ante la falta de crecimiento.
- El sueño de mantener el negocio en la familia.

Comercio Electrónico

Rodríguez (2013), refiere el comercio electrónico “a la comercialización de productos y/o servicios a través de la red internet, y se puede aplicar al comercio al menor o detal, al comercio al mayor o comercio de distribución de productos y el comercio de servicios.” (p. 61)

El comercio electrónico al detal se refiere a la venta de productos al consumidor final, cuya figura en internet se obtiene a través de las tiendas virtuales, tiendas de comercio electrónico o tiendas en línea; este tipo de transacción se denomina *B2C* por sus siglas en inglés *Business to Consumer*.

El comercio electrónico al mayor se trata de negociaciones donde el cliente no es el usuario final sino más bien un revendedor o un canal de distribución. En este tipo de comercio se manejan líneas de créditos para los pagos y no es común el pago con tarjetas de créditos sino depósitos o transferencias. Este tipo de comercio es conocido como de Negocio a Negocio, *B2B* por sus siglas en inglés (*Business to Business*). Rodríguez (2013), lo plantea como el “ideal para empresas manufactureras o fabricantes, empresas importadoras o distribuidores al mayor que venden sus productos a otras empresas que serán las que hagan llegar los mismos al cliente o consumidor final.” (p. 64)

BASES LEGALES

En la presente sesión, se detallan las bases legales utilizadas tanto en la empresa de estudio como para el proyecto en desarrollo por las condiciones generales que en ellas se refieren:

Tabla 3. Bases Legales del Proyecto

BASE LEGAL	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.	Gaceta Oficial No 5.453 del 24 de marzo de 2000 (Segunda Versión), previa publicación en Gaceta Oficial No 36.860 del 30 de diciembre de 1999 (Primera Versión)	Los artículos de la constitución que tienen relación con la empresa y su actividad económica.
Código de Comercio.	Gaceta N° 475 Extraordinaria del 21 de diciembre de 1955	Los artículos que apliquen al tipo de actividad de la empresa.
Ley Orgánica del Trabajo.	Decreto N° 8.938 - 30 de abril de 2012	Aplica para situaciones y relaciones laborales dentro de la empresa, protege prestaciones y otros derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras.
Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo.	Gaceta Oficial N° 38.426 del 28 de abril de 2006	Para el cálculo de prestaciones y demás beneficios de los trabajadores y trabajadoras.
Código Orgánico Tributario.	Gaceta Oficial extraordinaria Nro. 6.152 del 18 de noviembre de 2014 (reforma)	Los artículos que apliquen a la actividad económica de la empresa.
Proyecto de Ley de Comercio Electrónico.	En discusión.	Todos los artículos.

CAPÍTULO III.MARCO METODOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Algunas investigaciones se justifican por la necesidad de esclarecer algún problema de índole científico. En otros casos, las investigaciones se realizan para satisfacer diferentes necesidades, inquietudes o intereses. Por ello, algunos estudios se encaminen directamente a conocer los aspectos necesarios para resolver o mejorar determinada situación o a la búsqueda de elementos para poder actuar en algún sentido específico. En tal sentido, según Sabino (1992), “las investigaciones suelen clasificarse en dos grandes tipos: puras y aplicadas.” (p. 52).

Jiménez (1998), establece que la aplicación de la investigación aplicada “no tiene forzosamente que ser directa en la producción o en los servicios, pero sus resultados se consideran de utilidad para aplicaciones prácticas.” (p.14)

La investigación aplicada persigue, fines directos e inmediatos. Generalmente, este tipo de investigación incluye una justificación desde el punto de vista de la rentabilidad social y económica.

Con base en lo anterior, se establece como tipo de investigación del presente estudio la investigación aplicada bajo la modalidad evaluativa para lo cual se utilizaron las técnicas e instrumentos que correspondan a la ejecución de cada objetivo específico.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Sabino (1992), establece que “en función del tipo de datos a ser recogidos para llevar a cabo una investigación es posible categorizar a los diseños en dos grandes tipos básicos: diseños bibliográficos y diseños de campo.” (p.76)

Cada investigación posee un diseño propio, peculiar y concreto; por lo cual cada estudio puede adaptarse más o menos a los modelos o combinarlos de diversa manera, según las necesidades propias de la investigación.

Según Arias (1999), la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.” (p.21). Por lo que, según las técnicas de recolección de datos ésta investigación será de tipo de campo.

Respecto a su dirección en el tiempo la misma fue transversal o transeccional; puesto que es una buena elección para hacer una imagen congelada de la situación.

Arias (1999), establece como investigación documental “aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos.” (p.21); en tal sentido la presente investigación tendrá carácter documental obteniendo información de estadísticas y documentos de origen gubernamental y privado, analizando el mercado y las características propias para el sistema de negocio evaluado.

UNIDAD DE ANALISIS

La unidad de análisis se refiere al objeto de interés de la investigación; por ello, para el presente estudio la unidad de análisis estuvo conformada por el plan de expansión de la empresa Edtalles.com CA, tienda online de accesorios para damas que busca definir las estrategias de expansión que más se ajuste a sus necesidades.

FASES DE LA INVESTIGACIÓN

El establecimiento de fases dentro de la investigación corresponde a la reducción del problema a términos que pueden ser abordados en un solo estudio.

En tal sentido, Sabino (1992), considera que durante la investigación “existe la posibilidad de distinguir en el mismo algunas grandes fases o momentos que, desde un punto de vista abstracto, muestran las sucesivas acciones que va desarrollando el investigador mientras trabaja.” (p.38)

Por lo antes expuesto, se definieron cinco (05) fases para la siguiente investigación, las cuales fueron:

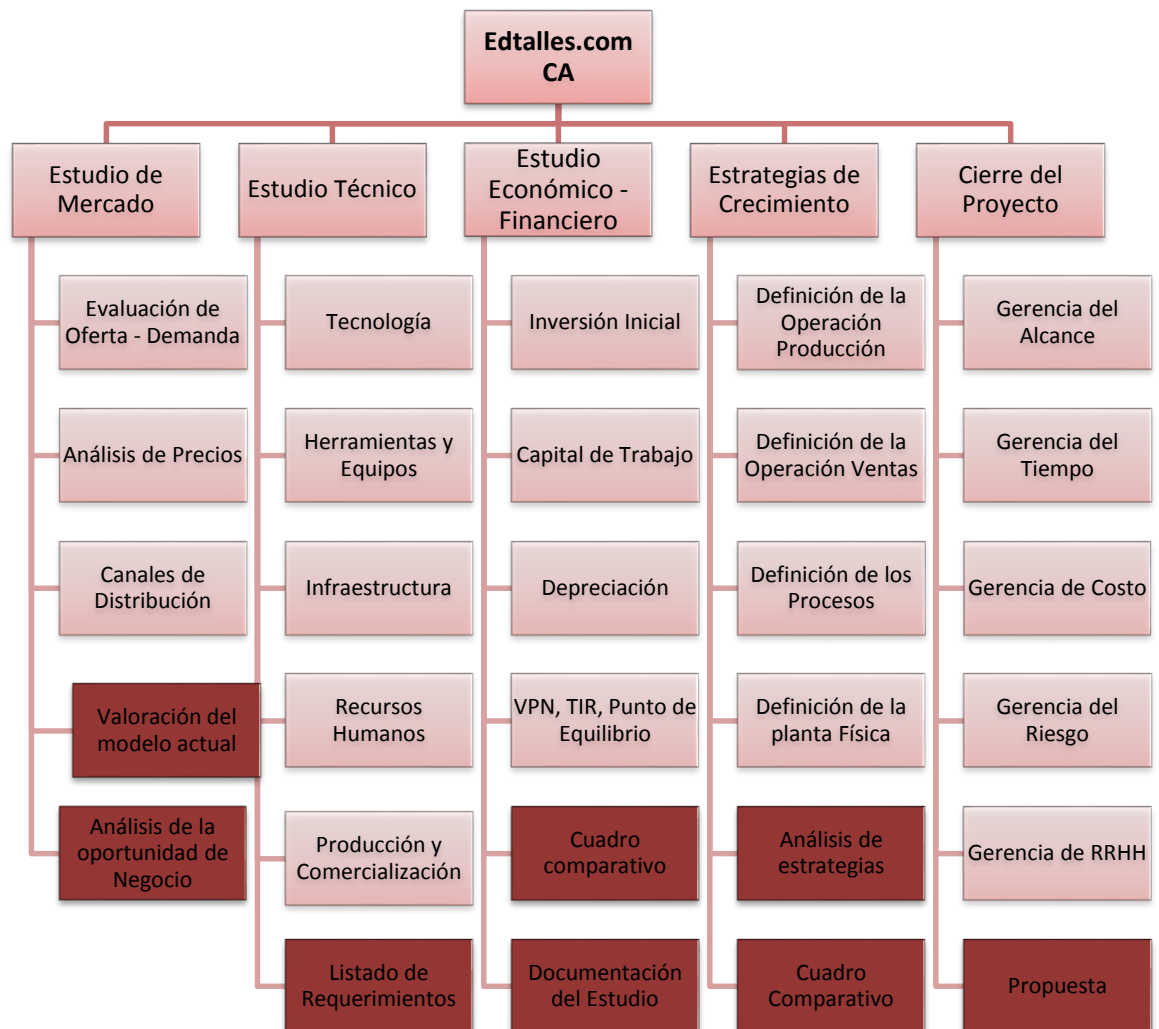
1. Descripción del plan de crecimiento.
2. Evaluación de las alternativas.
3. Estudio económico-financiero.
4. Análisis de estrategias.
5. Cierre - Conclusiones y Recomendaciones.

Las Fases de la investigación se presentan con una estructura desagregada de trabajo

El PMI (2013), refiere la creación de la EDT/WBS como “el proceso de subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar. El beneficio clave de este proceso es que proporciona una visión estructurada de lo que se debe entregar.” (p.125)

La EDT se define como “la descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a realizar por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. La EDT/WBS organiza y define el alcance total del proyecto y representa el trabajo especificado en el enunciado del alcance del proyecto aprobado y vigente.” (PMI, 2013, p.126)

En virtud de lo anterior, a continuación se establece la estructura desagregada de trabajo (EDT) para Analizar las estrategias de expansión de la Empresa Edtalles.com CA:



● Entregables de cada fase

Figura 1. Estructura Desagregada de Trabajo del Proyecto

TECNICAS DE RECOLECCIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Arias (1999), define “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información.” Y al mismo tiempo, precisa los instrumentos como “los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información.” (p.25)

Con base en lo anterior, para la presente investigación se adoptaron las siguientes técnicas:

1. La observación directa del desempeño y operaciones de sistemas de negocios bajo la misma modalidad.
2. La encuesta, bajo la modalidad de la entrevista a emprendedores y empresarios del país para conocer sus lecciones aprendidas en el desarrollo de sus planes de negocio; así como, entrevistas a clientes potenciales para definir preferencias y tendencias del mercado.
3. El análisis documental de casos de éxito similares en el territorio nacional e internacional.
4. Análisis de contenido bajo revisión extensa de bibliografías, destacando el mercado online en el país y el mundo de la moda y las tendencias de la mujer venezolana.

VARIABLES - OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Según Tamayo (1999), el término variable “se utiliza para designar cualquier característica de la realidad que pueda ser determinada por observación y que pueda mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra.” (p.101)

Por su parte, Arias (1999) define una variable como “una cualidad susceptible de sufrir cambios. Un sistema de variables consiste, por lo tanto, en una serie de

características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida. El sistema puede ser desarrollado mediante un cuadro, donde además de las variables, se especifiquen sus dimensiones e indicadores, y su nivel de medición.” (p.17)

En tal sentido, se definen el siguiente cuadro de variables y su operacionalización para la presente investigación:

Tabla 4. Operacionalización de las Variables

Evento	Sinergia	Variable	Indicador	Técnica	Fuente
Analizar las estrategias de expansión de la empresa Edtalles.com CA basado en las mejores prácticas de la Gerencia de Proyectos.	Describir el plan de negocio de Edtalles.com CA	Producto Competidores Precio Plaza	Mercado Potencial / Operación de Ventas	Observación Directa / Análisis Canvas / Dofa	Tiendas Online / Urbina (2010) / Bases de Datos Académicas / Emprendedores
	Evaluar las alternativas de crecimiento de Edtalles.com CA	Tecnología Infraestructura Herramientas Equipos Materia Prima RRHH Procesos	Operación de Producción / Definición de Procesos / Definición de Planta Física	Juicio de Expertos / Matrices BCG / Came Análisis de Estrategias / Investigación Documental	Francés (2006) / Emprendedores
	Formular el plan de inversión basado en las buenas prácticas de la Gerencia de Proyectos.	VPN, TIR, Punto de Equilibrio	Productividad / Rentabilidad / Costo de Oportunidad	Análisis de Sensibilidad / Escenarios	Urbina (2010) / Blanco (2010)

CODIGOS DE ETICA

Para la realización de la presente investigación se respetará el derecho de autor, por lo cual se realizarán las correspondientes citas y referencias a bibliografías, páginas web, revistas y fuentes consultadas. De igual manera, se respetará la información de carácter confidencial existente, solicitando los permisos correspondientes.

El código de ética profesional del Colegio de Ingenieros (1996), regido por la ley de ejercicio profesional, expresa como abordar, desarrollar y aplicar los conocimientos adquiridos en la disciplina, cumpliendo con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, las leyes orgánicas, reglamentos, ordenanzas y normas nacionales, regionales y locales inmersas en toda actividad profesional que corresponda a dar respuestas tanto al sector público como privado.

Además de las consideraciones tomadas para el alcance de este trabajo, en cuanto a la confidencialidad de la información suministrada por la empresa, también serán respetadas las consideraciones éticas dictadas por el Project Management Institute (PMI).

De acuerdo al código de ética de los miembros del PMI (2013), los profesionales dedicados a la Gerencia de Proyectos deben comprometerse a actuar de manera correcta y honorable, fijando un alto nivel de exigencia, que se aspira alcanzar en todos los aspectos de la vida: en el trabajo, en el hogar y al servicio de la profesión. Los valores que sustentan la comunidad global de la dirección de proyectos son: la responsabilidad, el respeto, la equidad y la honestidad.

CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

Edtalles.com nace como idea en octubre de 2012 siendo una iniciativa particular que perseguía un rol motivacional para su fundadora, desde que se dio a conocer la iniciativa contó con el apoyo familiar, constituyendo en ellos una serie de tormentas de ideas que iban dándole forma al naciente emprendimiento. Para finales del mes de noviembre ya se habían hecho de algunos productos para comercializar y comenzaron a incursionar en las ventas directas a conocidos y allegados; en esos primeros días la comercialización se basó en compra y ventas de artículos a diseñadoras conocidas y a empresas internacionales que hacían envíos a Venezuela, los productos seleccionados fueron en primera instancia por las tendencias de moda, la durabilidad y la empatía de las posibles compradoras hacia los productos; se adquirieron en aquel momento piezas en acero inoxidable y accesorios de bisutería fina.

Con la intención de consolidarse como una empresa legal y seria, dirigida por jóvenes vanguardistas y dedicada a la mujer para enero de 2013 ya disponían de su constitución legal. Desde entonces, han estado comercializando accesorios de moda para damas; en un principio sólo se trataba de productos de bisutería y joyería, posteriormente y como parte de una política de diversificación y expansión de la oferta se incluyeron artículos como carteras, bolsos, monederos, porta cosméticos, bufandas, lazos y cintillos infantiles, entre otros; así mismo con el paso del tiempo las mismas fundadoras han comenzado a incursionar en el diseño obteniendo buenos resultados, puesto que los productos han logrado cautivar a damas y caballeros (que los regalan) tanto por innovación, como por calidad y costo, por lo que cada vez se requieren mayores capacidades de diseño y producción.

Edtalles.com tiene el propósito constante de poner al alcance de la mujer venezolana accesorios elegantes, de distinción y buen gusto, económicamente accesibles que la harán lucir distinguida y a la moda en cualquier ocasión, cuyos productos se comercializan a través de una tienda online. El comercio electrónico es además, una alternativa de comercialización aventajada por la no limitación de espacio físico.

EDtalles.com CA utiliza la plataforma MercadoPago a fin de garantizar al usuario un medio fiable y seguro al realizar la transacción comercial al momento del pago.

Los productos son elaborados por diseñadoras venezolanas que se destacan por su talento y creatividad en el diseño y elaboración de productos de calidad.

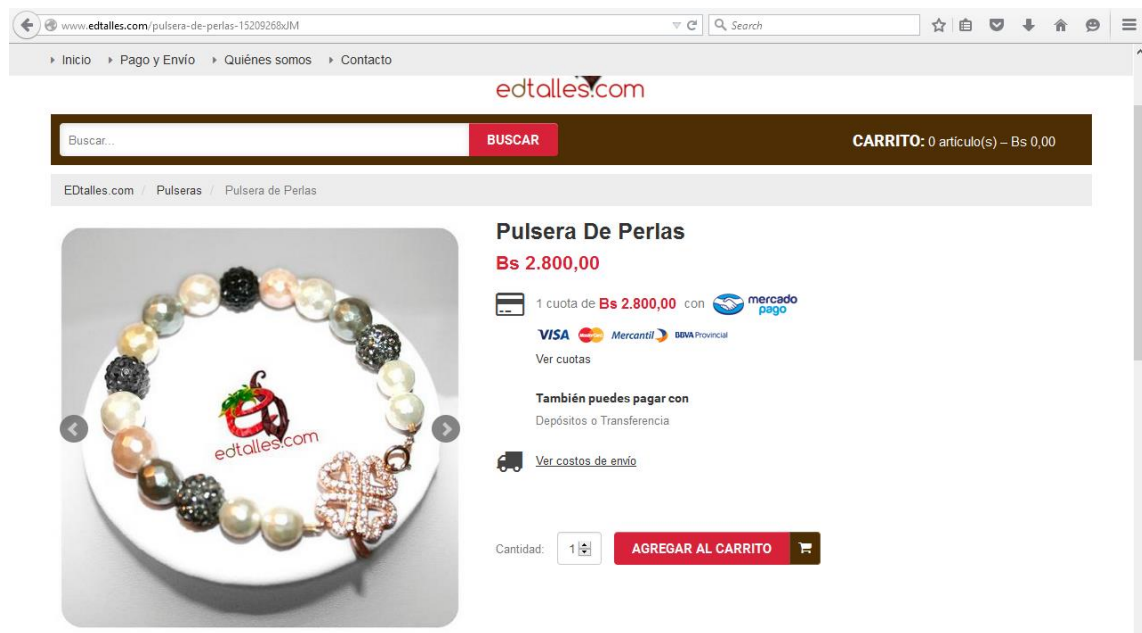


Figura 2. Vista de productos en el portal de Edtalles.com

Misión

Colocar al alcance de la mujer venezolana, en todo el territorio nacional, accesorios de moda, que le permitan lucir bella y elegante en cualquier ocasión con una plataforma práctica, cómoda y confiable.

Visión

Nuestra visión es posicionarnos como una empresa sólida, reconocida por la seriedad y responsabilidad de nuestro servicio, y por la calidad, exclusividad y originalidad de los productos que ofrecemos. Siendo nuestra fortaleza la creación nacional, ambicionamos ser una gran tribuna para el reconocimiento del talento venezolano llevando al mercado sus innovadores diseños.

Valores

EDtalles.com tiene como fundamento los siguientes valores:

- Respeto: por cada uno de los miembros del equipos, por todos nuestros clientes, por el trabajo que cada uno desempeña y por la sana convivencia.
- Servicio: esa vocación de servir a nuestros clientes internos y externos con calidad, cortesía y disposición.
- Innovación: la capacidad de desempeñarnos con creatividad y valor agregado orientados a mejorar o cambiar.
- Calidad: el desarrollo continuo de hábitos y prácticas que garanticen la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los estándares pautados.

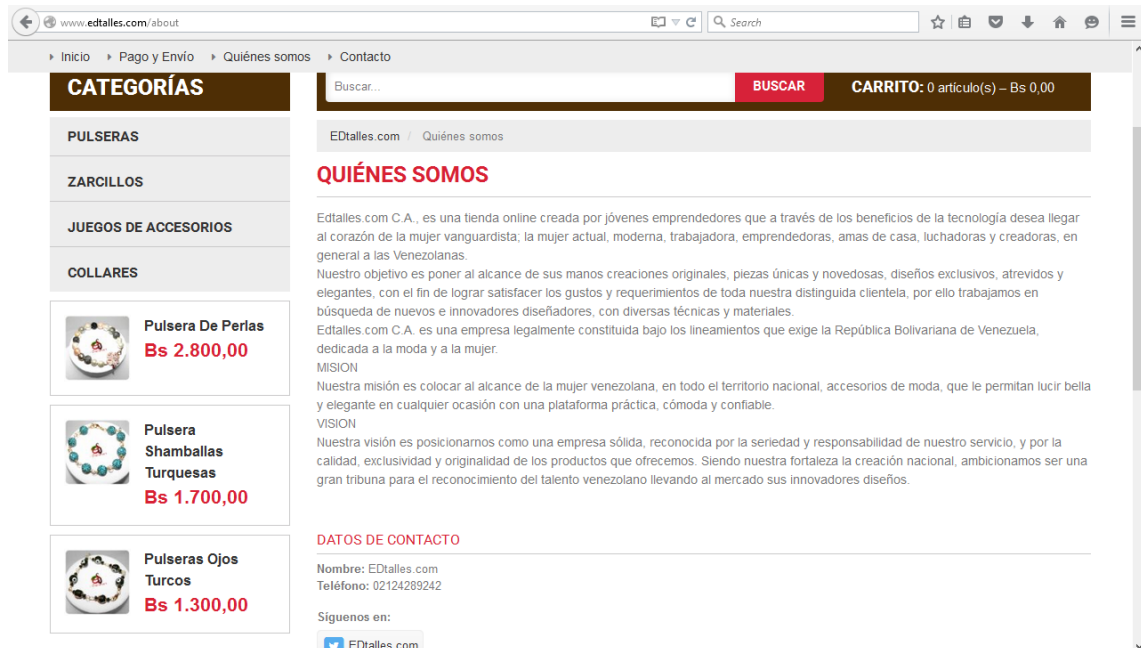


Figura 3. Información de la empresa en el portal de Edtalles.com

Equipo de trabajo

La organización es del tipo funcional o divisional, por la naturaleza del negocio se requiere la especialización de las áreas. El organigrama de la empresa se define de la siguiente manera:



Figura 4. Organigrama de la Empresa

Fuente: Manual Organizacional de la Empresa Edtalles.com CA (2015)

Mercado Objetivo

Actualmente, Venezuela tiene más de 16 millones de usuarios de internet de los cuales un alto porcentaje está dispuesto a comprar productos y a cambiar sus marcas preferidas al no encontrarlas en tiendas y mostradores, así como, por los costos que han adquirido; en tal sentido, existe un mercado potente y capaz de dejarse cautivar.

Edtalles.com nace para atender el mercado femenino venezolano (B, C y D) cuyo poder adquisitivo se ha visto comprometido y ha mermado ante el escenario económico en el país de hoy.

Edtalles.com es un equipo comprometido con la mujer venezolana y sus requerimientos de belleza y bien lucir, siendo la oportunidad de:

Clientes

- Por su amplitud de mercado (online – envío a nivel nacional)

- Productos y atención de calidad y con accesibilidad de costos.
- Facilidades de pago
- Diversidad de productos
- Moda y Actualidad

Proveedores

- Exhibición de productos en portal web
- Oportunidad de dar a conocer sus productos y diseños
- Aumentar sus ventas

Sintetizando, Edtalles.com tiene como público objetivo:

- Población femenina
- Entre 18 y 65 años
- Clases B, C y D

La Marca

Edtalles.com se define de la siguiente manera:

El logo



Figura 5. Logo de la Empresa

Fuente: Manual Organizacional de la Empresa Edtalles.com CA (2015)

Componente verbal: edtalles.com

Componente icónico y cromático: ED iniciales de su fundadora, en combinación de color rojo y marrón aludiendo a lo exquisito y provocativo de una fresa con chocolate, busca inspirar elementos sofisticados y tentadores que despierten el carácter compulsivo de la mujer para la compra.

Componente psicológico: marca asociada a la tentación de comprar para lucir atractiva.

Proposición de Valor

Edtalles.com define su propuesta de valor de la siguiente manera: tienda de moda online, diseñada para ofrecer productos de alta calidad, hechos a mano, de talento venezolano para la mujer venezolana a precios accesibles cuyos canales de comercialización están al alcance del público en general a través de su presencia en ferias y bazares, con plataforma de compra en la web y a través de las principales redes sociales, marcando trayectoria en el e-commerce del mercado nacional.

Industria

Edtalles.com como negocio combina la industria del e-Commerce y la moda femenina, ambas representan un mercado potencial y en crecimiento en el país. Actualmente, en Venezuela ya se desarrollan tiendas con este concepto, sin embargo, las tendencias de precios suelen ser bastante elevadas para el promedio de la población, tal es el caso de anabocafe.com, hotchocolatedesing.com, topipop.com, linio.com, sucuho.com, entre otras; por su parte, las grandes cadenas también han venido desarrollando sus portales de

compra en la web como es el caso de Gina y otras, creando así la conciencia del e-Commerce en el público venezolano.

Modelo de Negocio

El negocio se representa bajo el modelo canvas de la siguiente manera:

Tabla 5. Modelo de Negocios para Edtalles.com CA

Socios Clave 	Actividades Clave 	Propuesta de Valor 	Relaciones con Clientes 	Segmentos 
Equipo de tecnología.	Fabricación de productos.	Moda online.	Asistencia personal.	Mujeres entre 18 y 65 años.
Diseñadoras.	Digitalición de los artículos.	Productos de fabricación nacional.	Comunicación fluida y directa.	Hombres que deseen dar un regalo duradero, de calidad y buen gusto.
Promotoras de venta.	Comercialización en la web.	Facilidades de pago.	Asistencia tecnológica (web, mail, redes)	Usuarios de internet y redes sociales.
	Actualización y monitoreo de la web.	Diversas modalidades de pago.		Visitantes y participantes de ferias, exposiciones, bazares y mercados de diseño.
	Comprobación de pago.	Diversos canales de distribución.		Mediana y pequeña empresa.
	Distribución del producto.	Envíos a cualquier lugar del territorio nacional que reciba mensajería		
	Recursos Clave 	Presencia a nivel nacional	Canales 	
	Recurso Humano de tecnología		Empresas de correspondencia nacional.	
	Computadoras y lapto		Motorizado particular para la Gran Caracas (según zona).	
	Internet Banda ancha		Entregas personalizadas (previo acuerdo).	
			Venta directa en ferias, exposiciones, bazares y mercados de diseño.	
Estructura de Costos 	Fuentes de Ingreso 			
Hosting	Venta de productos			
Internet	Reparación de piezas de Joyería y Bisutería.			
Recurso Humano				
Adquisición de productos				
Fabricación de Productos				
CRM				

Fuente: Manual Organizacional de la Empresa Edtalles.com CA (2015)

Del cual se desprende un modelo de negocios cuyo mercado objetivo son las féminas entre 18 y 65 años; considerando a su vez la existencia de clientes potenciales identificados como aquellos hombres y empresas que deseen obsequiar accesorios de moda duradera y de alta calidad a las damas cercanas o pertenecientes a sus plantillas de empleados.

La empresa establece una relación con sus clientes directa con asistencia personal y medios de comunicación fluidos; desde la primera compra el cliente pasa a formar parte de la base de datos de clientes frecuentes, recibiendo notificaciones de novedades, información de próximos eventos y es candidato a la inclusión en los programas de fidelidad.

La propuesta de valor de Edtalles.com se basa en la oferta de productos de moda y de fabricación nacional a través de la web; diseños exclusivos, innovadores de alta calidad y accesibles. La empresa busca tener presencia nacional y ofrecer a sus clientes facilidades de pago bajo diversas modalidades y con varios canales de distribución a fin de no restringir el acceso a los productos sólo a internautas.

Las actividades claves en el modelo de negocio están vinculadas al diseño y fabricación de los productos, la fotografía, digitalización y publicación de los mismos en la web, constituyendo éste el primer canal de comercialización, así como todas las tareas inherentes a la propia comercialización como la distribución, la cobranza y el manejo de inventarios. Por otra parte, los recursos claves de Edtalles.com los constituyen las diseñadoras como base de la línea de producción, el personal y los equipos de tecnología.

Las fuentes de ingreso de la empresa están relacionadas con la venta de productos y la reparación de piezas de joyería, mientras los costos están asociados a la adquisición de materia prima, al área tecnológica y RRHH.

CAPITULO V – DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para el desarrollo del presente TEG, se usaron los conceptos expuestos en el marco teórico que comprenden un sumario de estudios de mercado, técnico y económico - financiero, para finalmente determinar las estrategias de expansión de mayor conveniencia para la empresa.

Objetivo 1. *Plan de negocios de Edtalles.com CA*

Una vez identificada la Ventana de Mercado, el modelo de negocio, el mercado objetivo y la proposición de valor, en el presente capítulo se analizan los aspectos necesarios para valorar el modelo actual y analizar la oportunidad de negocios futuros partiendo de la evaluación de la oferta – demanda, el análisis de precios y los canales de distribución, en tal sentido el estudio de mercado se apalanca en el modelo de negocios canvas que tiene la organización predefinido en su manual organizacional.

Análisis de la Demanda

En una primera fase la empresa trata de posicionarse y consolidarse en el Distrito Capital del país y los estados Aragua, Carabobo y Miranda; siendo la población objetivo mujeres entre 18 y 65 años. Por lo cual y con base en la data publicada por el INE, Instituto Nacional de Estadística (INE), referente a la población para el Distrito Capital, y los estados en estudio (Estructura poblacional por edad y sexo, 2011) se identifican 2.816.184 mujeres con las características y en las zonas objetivo. (Ver tabla)

Tabla 6. Población de Mujeres entre 18 – 65 años por estado

	Mujeres entre 18 – 65 años
Dto. Capital	669.026
Aragua	533.590
Carabobo	726.825
Miranda	886.743
Total	2.816.184

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE), Censo 2011

El 78% de las mismas, son mujeres económicamente activas (fuerza de trabajo / jefas de hogar).

Tabla 7. Mujeres Económicamente Activas por Estado

	Jefas de hogar / Fuerza de Trabajo
Dto. Capital	543.674
Aragua	424.643
Carabobo	546.354
Miranda	683.260
Total	2.197.931

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE), Censo 2011

Adicionalmente y delimitando aún más, cerca del 45% de la población identificada representa los estratos B, C y D lo cual se traduciría en 989.070 mujeres como población objetivo.

A su vez se tiene una población tanto femenina como masculina, indeterminada que podría incidir en el alza de la demanda, la cual está representada por todas aquellas personas u organizaciones de la zona propiamente y de otros estados donde la tienda se haga presente vía ferias, bazares, mercados de diseños y la web que se hagan eco de la marca y del posicionamiento que la misma adopte,

así como de los servicios que presta la tienda, lo que se traduciría en clientes y usuarios de los productos.

Oferta del Producto

El negocio de la moda es altamente competitivo y muy variante, actualmente se tiene una amplia gama de competidores que ofertan productos similares a través de tiendas virtuales, cadenas de moda, tiendas físicas y diseñadores con catálogos informales a través de las redes sociales, entre algunas de éstas figuras de comercialización que hacen vida en el país y que son ampliamente visitados por el público femenino, se tienen los siguientes:

Tabla 8. Principales Competidores

Tiendas Virtuales	Diseñadoras	Tiendas Física	Cadenas de Moda
Anabocafe	Creaciones Liza Baptista	Bellas Tentaciones	New York & Company
Hotchocolatedesing	Yurubi Surumay Desing	Camerino Boutique	Gina
Topipop	Baggemas	El Baúl de Carmencita	Bershka
Linio	Bohemianchic	El Rincón de Los Detalles	Melao
Sucucho	Aira Marin	Imita	Zara
Flordechocolate	Studio181val	Kholibri Accesorios	Beco
Zapacos	Danikaccesorios	CF Studio	

Una vez elaborado el cuadro comparativo, que se realizó visitando cada uno de los portales y redes sociales de los diseñadores y empresas mencionadas, se puede decir que el mercado de los accesorios femeninos es por muy variado, se encuentran productos elaborados en diversidad de metales y materiales como oro, plata, cuero, piedras semipreciosas, mostacillas, tela y resinas, entre otros. De igual manera, se podría decir que el mercado está muy estratificado puesto que se tienen productos de todos los precios, desde los muy económicos los

cuales están dirigidos para los estratos más bajos y unos extremadamente costosos que sólo podrían comprar las personas de muy alto nivel social.

Cabe destacar que pocas de las empresas y diseñadoras ofrecen una garantía postventa bien definida de su producto, lo cual es importante para que el cliente se sienta respaldado, por lo cual Edtalles.com la ofrecerá. En tal sentido, los productos contarán con el respaldo de una garantía postventa y asesoría para el cuidado y la protección de los mismos; adicionalmente, al ser tienda online se dispone de servicio de envío a domicilio generando valor agregado muy valorado en esta ciudad tan congestionada con el tráfico.

Por otra parte, la característica diferenciadora de los productos elaborados y comercializados por Edtalles.com serán los diseños innovadores y exclusivos aplicados a técnicas ancestrales como el tejido y la orfebrería, puesto que ambas características son muy bien valoradas por el público femenino a la hora de la escogencia para la compra.

Dentro de las posibles desventajas bien marcadas frente a la competencia, se tienen el posicionamiento de la marca puesto que muchas de ellas son reconocidas por el tiempo que llevan en el mercado y el brazo financiero que las avala, lo que genera confianza y fidelidad de sus clientes frente a los productos. Por otra parte, está el hecho de no ser tienda física, puesto que algunos de los potenciales compradores realizan sus adquisiciones al pasar por los establecimientos y ver los productos lo cual les genera seguridad en su compra, además de esto, no todas están familiarizadas con el internet y las compras online lo que dificultaría el acercamiento de la marca.

Mercado Potencial

Una vez realizada la observación de las funciones demanda y oferta se avista el mercado potencial y se considera que existe un bajo porcentaje de demanda insatisfecha o desatendida, puesto que se tiene una gran cantidad de competidores directos, sin embargo se identifican una serie de factores que permiten la posibilidad de captar y cautivar un mercado ya satisfecho, tales como lo son:

- La naturaleza del negocio, el desarrollo de una ventaja competitiva integrada por excelente atención al cliente – facilidades de pago – diversidad de métodos de pago, calidad e innovación de los productos, diseño de estrategias de promoción, aliados comerciales y contacto directo con clientes nuevos y antiguos a través de ferias, bazares y mercados de diseño.
- Productos hechos a mano utilizando técnicas ancestrales de la orfebrería y habilidades artesanales.
- Productos con diseños innovadores y modernos de renovación constante.
- Productos únicos creativos y originales.
- Variedad de tamaños, diseños y materiales.
- Acorde con las tendencias de moda y accesorios.

Formación del Precio

El precio de cada producto se precisa por estrategias de paridad o penetración, según sea el caso, buscando ubicar los productos en el mayor número de clientes, satisfaciendo los deseos de adquirir una pieza de calidad y a tono con lo más usado en el mundo de la moda.

De igual manera para la fijación del precio de los productos, se realiza un monitoreo y análisis continuo de los precios establecidos por los competidores directos, y se definen límites máximos y mínimos para cada pieza. No obstante,

durante el establecimiento del precio, se persigue obtener un 40% de ganancia en todos los productos teniendo en cuenta que:

- Los precios deben estar siempre en el rango de la competencia.
- La percepción del producto de acuerdo a atributos relevantes para el consumidor son:
 - Calidad
 - Exclusividad
 - Originalidad
- Promociones mínimas sujetas a rotación del producto

Canales de Distribución

La distribución de los productos será del tipo selectiva, en tal sentido, se obtendrán directamente de la tienda (página web), con las siguientes características:

- Sitio exclusivo para la empresa.
- Dispone información de la empresa y los productos.
- Opción de compra y pago en línea.
- Permite estar más cerca del consumidor y recibir el feedback de los clientes.
- Crear credibilidad.
- Información contacto

A través de promotoras de venta previamente contactadas por la empresa y quienes obtendrán un porcentaje por ventas; no obstante el producto no se entregará hasta tanto la venta no esté concretada. Las promotoras será un grupo de mujeres interesadas en vender los productos de la empresa que quieren ganar una comisión para lo cual deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Debe ser referida por alguien de confianza y firmar un documento de compromiso y confidencialidad.

- Pueden comprar toda la mercancía que deseen a precios más bajos.
- Pueden cambiar la mercancía que este en perfectas condiciones en un término menor a 3 meses.

Adicionalmente los productos se exhibirán en tiendas físicas seleccionadas, previo acuerdos entre las partes y bajo la modalidad de consignación.

Como último mecanismo de distribución se utilizará la venta directa en ferias, exposiciones, bazares y mercados de diseño cuyas actividades experienciales de comunicación de marca serán:

- Volanteo
- Muestreo y
- Promociones

En los casos de ventas por la web y promotoras, las entregas de los productos se realizaran a través de:

- Empresas de correspondencia nacional.
- Motorizado particular para la Gran Caracas (según zona).
- Entregas personalizadas (previo acuerdo).

Cadena de Valor

Se identifican las actividades de la cadena de valor para Edtalles.com con el objeto de representar las actividades que forman parte del proceso de agregar valor a los productos elaborados y comercializados por la empresa, así pues en la tabla se desglosan dichas actividades tanto primarias como de apoyo.

Actividades de apoyo	Dirección (Infraestructura de la empresa)					
	Empresa familiar Profesionales emprendedores Equipo multidisciplinario Asesoría legal y Contabilidad contratada					
	RRHH					
	Cultura basada en relaciones humanas Equipo humano motivado Personal estructuralmente estable Políticas de incentivo Planes de carrera					
Actividades Primarias	Desarrollo Tecnológico					
	Equipo de diseño en investigación permanente Inversión oportuna Mejora continua					
	Aprovisionamiento					
	Lanzamiento mínimo de cada modelo y en función de la respuesta del mercado producción masiva con las variantes que impliquen la exclusividad. Casos de adquisición de materia prima o sólo producto terminado. Adquisición por lotes de los materiales y suministros de consumo en serie durante el proceso de fabricación.					
Actividades Primarias	Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Mercadeo y Ventas	Calidad	Post Venta
	Equipo propio de diseñadores	Programación de la producción.	Almacenaje de producto terminado.	Publicidad.	Materia Prima de primera	Garantía.
	Relación con proveedores	Fabricación de piezas.	Procesar órdenes de compra.	Fuerza de ventas: web, promotoras y ventas directas.	Máximo control en la producción (técnica y acabado)	Asesoría en el cuidado de las piezas.
	Dos tipos de producción (fabricación propia y tercerizada)	Gestión de stock: Empaque y codificación.	Manejo de los productos y programación del despacho (una vez ocurrida la compra).	Redes sociales: utilización de herramientas de marketing.	Pruebas (resistencia, función)	Reparación de piezas.
	Adquisición y almacenaje de materia prima. Evaluación de tendencias y temporadas.	Publicación: fotografiar, editar y colgar en la web.				Atención de quejas y reclamos.
Manufactura						

Figura 6. Cadena de Valor Edtalles.com

Fuente: Adaptado de Francés (2006)

Análisis DOFA

Se desarrolla el análisis DOFA del proyecto con el objetivo de identificar acciones viables, es decir, el análisis permite identificar las estrategias a desarrollar.

Interno Externo	Fortalezas Producto definido y estilo propio. Fabricación interna (diseños propios) Calidad y diseño Imagen de marca Precios accesibles Sistema de apartado. Buena atención al cliente. Sistema de garantía. Empresa familiar RRHH	Debilidades Altos costos de la materia prima para la producción. Poca diversificación (sólo se ha fijado el segmento de moda femenina en accesorios) Productos costosos para algunos estratos. En algunas ocasiones no se han estudiado ampliamente los mercados ni los riesgos. Infraestructura pequeña. Capital de trabajo limitado.
Oportunidades Diversificación (producto / target). Expandir zonas objetivos. Interés de las féminas por su imagen personal. Internet / e-commerce (mercado en crecimiento) Relacionar la marca con figuras de la moda. Productos de alto consumo. Exportación a países vecinos una vez se posicione en el mercado local	Estrategia FO Alineación a los creadores de tendencia de moda. Innovar en diseños y estilismo. Liderar segmento objetivo. Maximizar el uso del e-commerce y las redes sociales para dar a conocer el estilo del negocio y las ventajas competitivas en cuanto a precios, sistemas de pago y garantías. Diseños exclusivos.	Estrategia DO Ampliar productos y target. Potenciar la tienda online. Evaluación de las estrategias de ventas y aliados comerciales Evaluar los mercados potenciales y expandir a zonas más desprovistas de oferta.
Amenazas Crisis económica actual. Aumento de la competencia en el sector (gran oferta para el rubro) Mayor exigencia de los clientes. Bajos costos de producción para las grandes cadenas. Inseguridad Irregularidades en la legislación y limitaciones de entes regulatorios del comercio.	Estrategia FA Mejorar o mantener los precios. Ampliar políticas de atención al cliente. Ampliar colecciones. Explotar marca verde en alineación a la tendencia ecológica del momento. Hacer Outlet	Estrategia DA Utilización de materiales vanguardistas de bajo costo (biodegradables) Diversificación de estratos y público objetivo. Producciones limitadas por colección.

Figura 7. Matriz DOFA para Edtalles.com

Las 5 Fuerzas de Porter

Edtalles.com compite con sus pares en el sector de la producción y comercialización minorista de los accesorios. El análisis de Porter (1979), establece cinco (5) fuerzas que determinan conjuntamente la intensidad de la competencia y la rentabilidad que se puede esperar en un sector o mercado concreto, que para Edtalles.com sería el siguiente:



Figura 8. Las Cinco Fuerzas de Porter

Fuente. Porter (1979)

Barreras de Entrada

- (-) Globalización: marcas más reconocidas internacionalmente.
- (-) El mercado de diseño está pujante y cada día se hacen más y mejores diseñadores emergentes.
- (-) Barreras legales y administrativas.
- (-) Acceso a canales de distribución.

Poder de negociación de los proveedores

- (-) Bajo nivel de negociación debido al gran número de proveedores existentes en el mercado.
- (-) Poca variedad en las materias primas y altos costos de las mismas.
- (-) Relación con intermediarios *no* fabricantes.

Productos sustitutos

- (-) Gran variedad de marcas y diseñadores que comercializan productos similares.
- (+) Precios relativos.

Poder de negociación de los clientes

- (+) Descuentos según la intención de compra y el volumen de la misma.
- (+) Diferenciación del producto.
- (+) Menor lealtad del cliente a marcas concretas por los altos costos que han registrado últimamente.

Rivalidad entre competidores existentes

- (+/-) Moda no perdurable en el tiempo.
- (+/-) Hábitos de compra cambiantes.
- (-) Campañas publicitarias fastuosas.
- (-) Aval de entes financieros muy bien articulados.

Infraestructura

Tecnología

Web

Por tratarse de una tienda online la plataforma web debe ser amigable y funcional, Edtalles.com funciona a través de mercadoshops.com la cual usa la tecnología de

MercadoLibre en el sitio web de la empresa permitiendo la publicación de los productos, atención a clientes por e-mail, gestión de inventario, preguntas y ventas multicanal integradas con MercadoLibre, medios de pago personalizados, integración con herramientas de Google, SEO personalizado, lanzamiento de promociones y cupones de descuento, integración vía APIs, integrar la tienda en Facebook y dominio propio para la web.

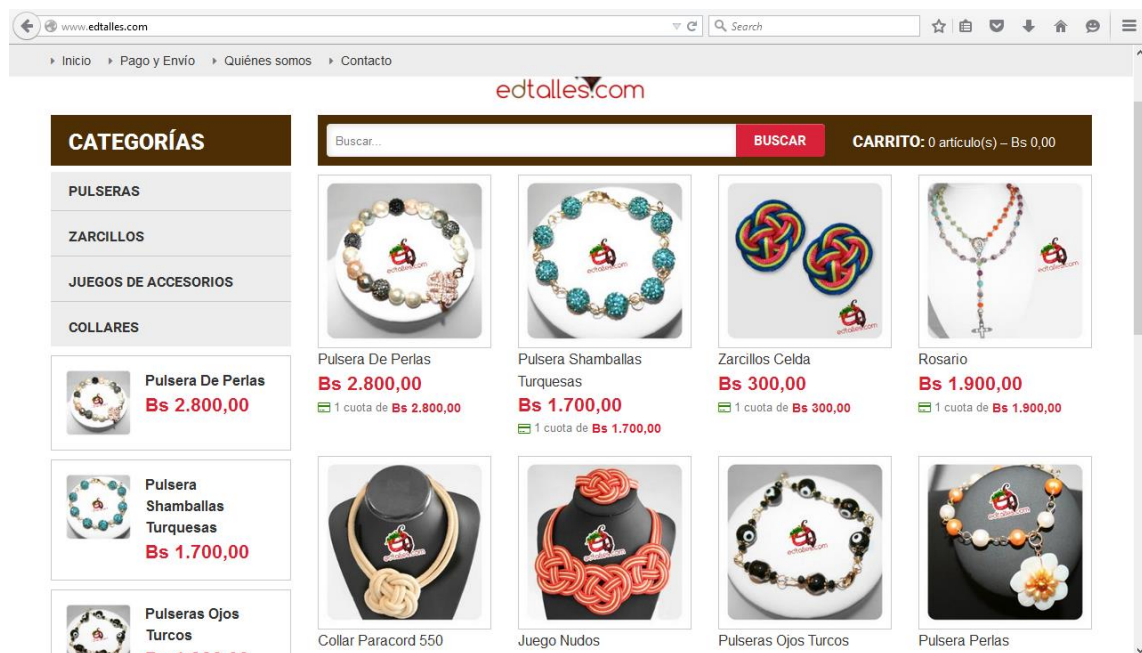
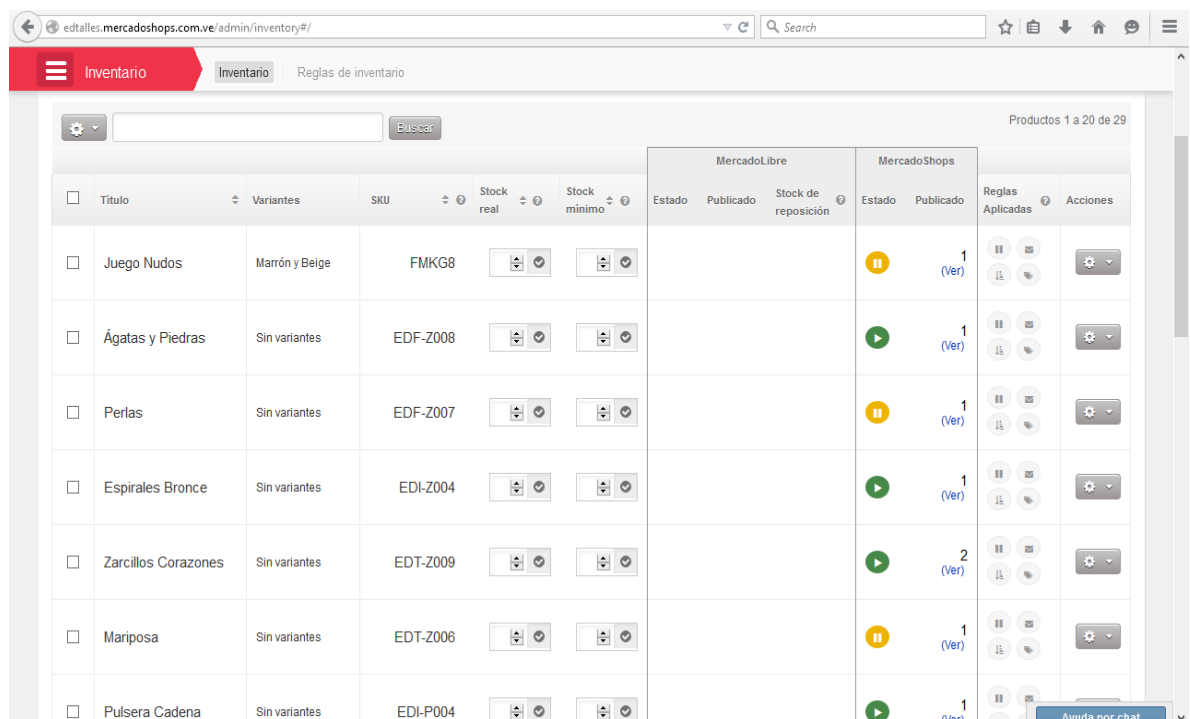


Figura 9. Website Edtalles.com

Manejo de Inventarios

Mercadoshops.com lleva un control elemental de inventario que vigila la publicación del producto siempre que haya existencia del mismo lo cual garantiza que no se publique ni se venda un producto cuya existencia es cero (0), evitando así molestias e inconvenientes con los clientes por sobre venta; sin embargo, se requiere disponer de información completa de las entradas y salidas de productos elaborados, vendidos, reservados bajo la política de sistema de apartado y entregados a consignación, así como de materia prima, es por ello que se requiere la utilización de algún software de gestión que permita almacenar dicha información y generar reportes.



	Título	Variantes	SKU	Stock real	Stock mínimo	MercadoLibre	MercadoShops	Reglas Aplicadas	Acciones
						Estado	Publicado	Stock de reposición	
☐	Juego Nudos	Marrón y Beige	FMKG8					1 (Ver)	Reglas Ver
☐	Ágatas y Piedras	Sin variantes	EDF-Z008					1 (Ver)	Reglas Ver
☐	Perlas	Sin variantes	EDF-Z007					1 (Ver)	Reglas Ver
☐	Espirales Bronce	Sin variantes	EDI-Z004					1 (Ver)	Reglas Ver
☐	Zarcillos Corazones	Sin variantes	EDT-Z009					2 (Ver)	Reglas Ver
☐	Mariposa	Sin variantes	EDT-Z006					1 (Ver)	Reglas Ver
☐	Pulsera Cadena	Sin variantes	EDI-P004					1 (Ver)	Reglas Ver

Figura 10. Módulo de Inventarios a través de Mercadoshops para Edtalles.com

En tal sentido, un requisito fundamental para el buen funcionamiento de cualquier negocio es el almacenamiento correcto y oportuno de la información, en la actualidad se disponen de diversas opciones de software administrativos; que van desde el líder del mercado como el SAP (Systeme, Anwendungen und

Productos) hasta software libres; SAP ofrece soluciones integradas de negocio, sin embargo, es un sistema altamente costoso y que requiere capacitación amplia de los usuarios por lo que en ésta fase no se ajusta a las capacidades iniciales de la empresa, por lo cual se evalúan aplicativos gratuitos.

A la fecha se está utilizando Secomat que es un pequeño y funcional programa gratuito que permite llevar el control de los artículos, productos y materiales de un almacén sencillo. Incorpora funciones para el registro de materiales, entradas y salidas. También posee módulos para el registro de proveedores y personas relacionadas a las salidas.

Herramientas y Equipos

A continuación se ilustran las diferentes herramientas, equipos e insumos que se utilizan para la realización de los múltiples productos a comercializar según las diversas técnicas de diseño y producción llevadas a cabo:

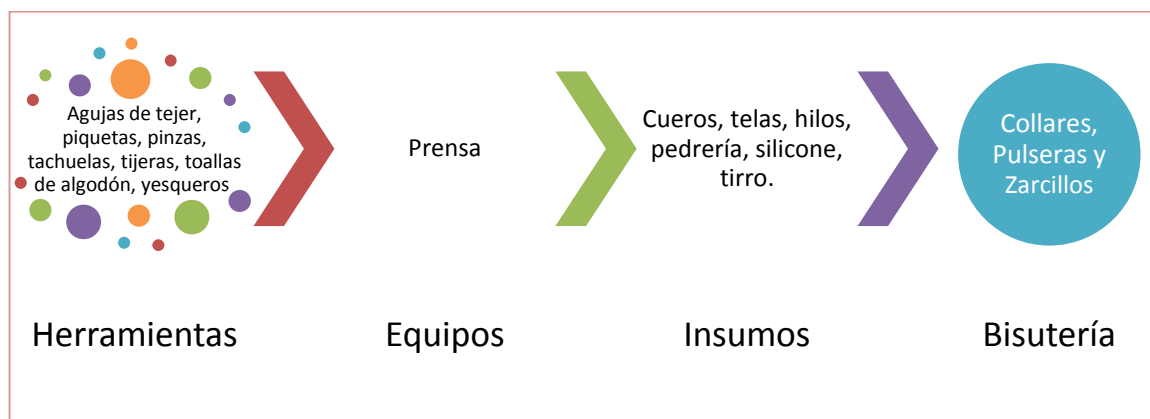


Figura 11. Requerimientos para la Producción de Accesorios de Bisutería

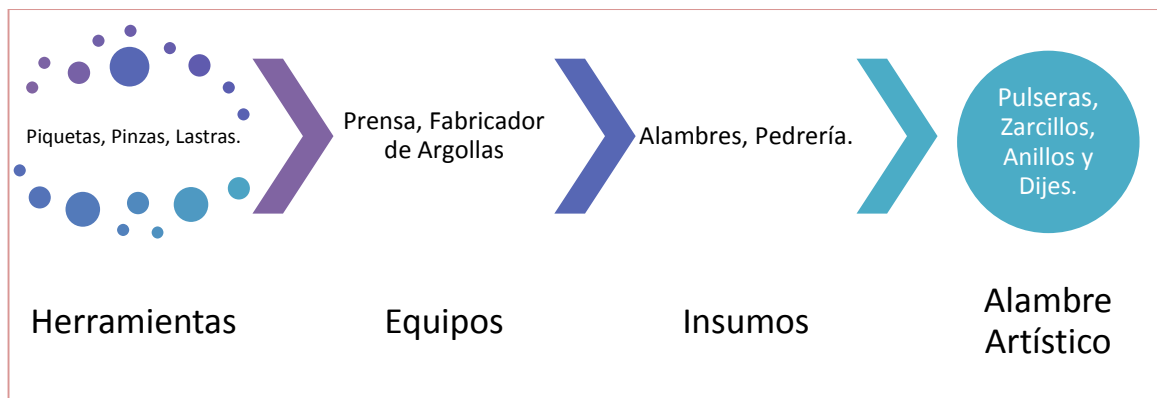


Figura 12. Requerimientos para la Producción de Accesorios de Alambre Artístico

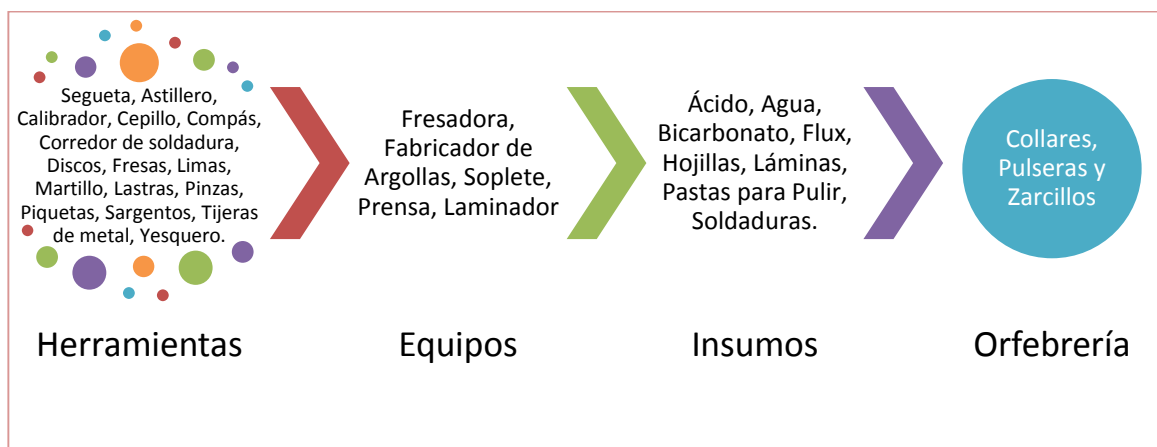


Figura 13. Requerimientos para la Producción de Accesorios de Orfebrería

Equipos de protección personal

- Lentes de protección.
- Mascarilla o tapa boca.

Por ser Edtalles.com una empresa en operaciones actualmente, ciertas herramientas, equipos e insumos se tienen en existencia; los mismos se han ido adquiriendo paulatinamente en función del desarrollo y crecimiento de la empresa, no obstante, aún se deben hacer ciertos aprovisionamientos para

alcanzar los niveles y estándares establecidos como objetivos competitivos de la organización.

En el proceso de etiquetado y almacenaje de los productos se utiliza lo siguiente:

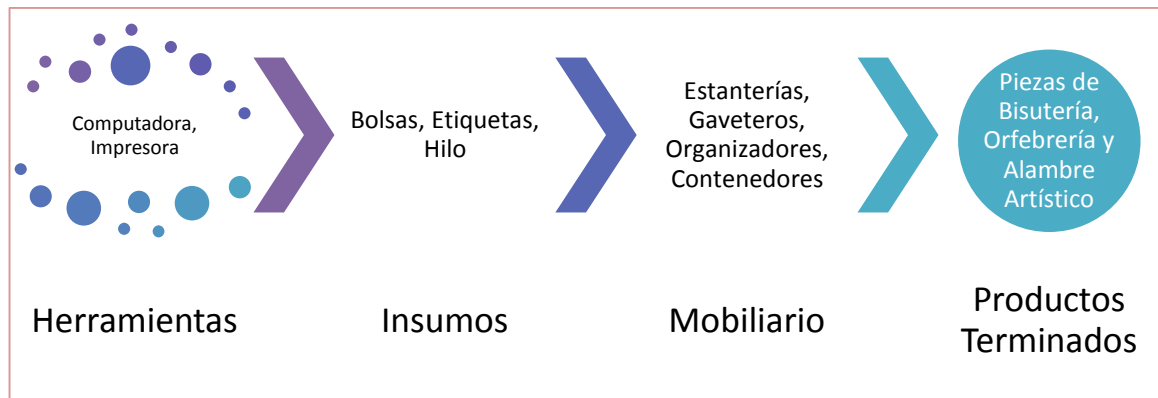


Figura 14. Requerimientos para el Etiquetado y Almacenaje de la Producción

Ubicación

La empresa se encuentra ubicada geográficamente al oeste de la ciudad de Caracas, lugar donde se ha habilitado el taller de fabricación de las piezas y desde donde se distribuye de forma directa a los diferentes consumidores de la ciudad y del país en general.

Desde sus inicios las operaciones han estado vinculadas al área residencial de las emprendedoras, en la medida que se vaya posicionando la empresa y las exigencias aumentando se irá buscando la amplitud de la planta laboral.

El lugar está dispuesto cómoda y estrechamente para almacenar las materias primas, diseñar y elaborar los productos según las características estipuladas, almacenar los productos terminados y organizar los despachos solicitados. A la fecha, no se requiere un gran espacio para la producción, puesto que los

procesos son relativamente sencillos y los productos no ocupan grandes volúmenes para su almacenaje y movilización, el proceso productivo está basado netamente en actividades manuales con apoyo de equipos y herramientas de poco tamaño y complejidad.

Mobiliario

Para llevar a cabo las funciones de producción, almacenaje, ventas y distribución se requiere de un espacio físico que permita organizar herramientas y equipos, insumos y productos terminados, así como desarrollar las actividades propias de la producción y venta, en tal sentido el mobiliario estará compuesto por:

- Organizadores
- Computadora e impresora
- Estanterías
- Exhibidores
- Gaveteros
- Lámparas
- Mesa de computadora
- Mesa de trabajo y de apoyo
- Sillas
- Teléfono
- Vitrinas

A continuación se muestra el layout de la empresa en el cual se aprecia la distribución del espacio y el mobiliario disponible.

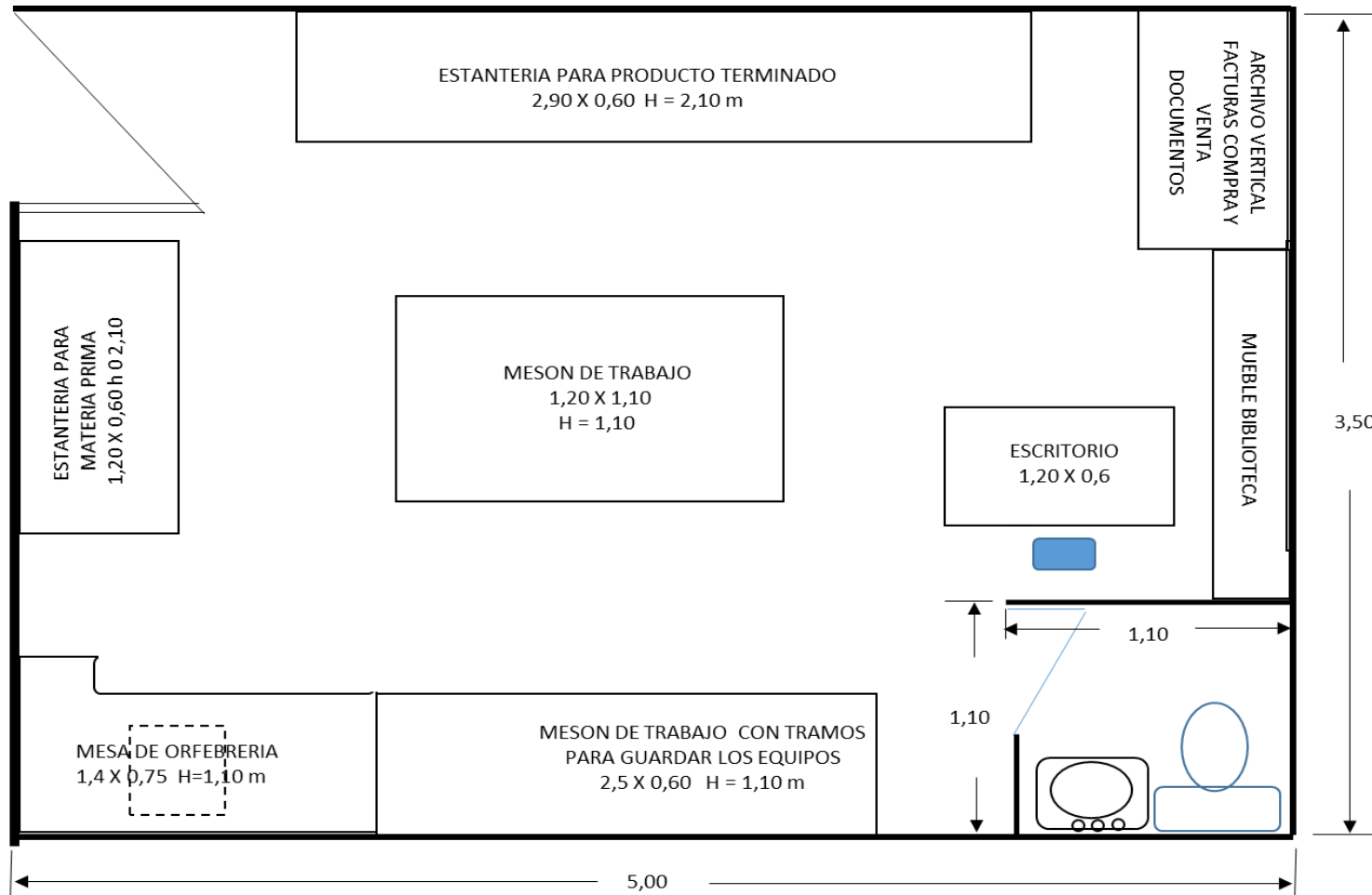


Figura 15. Layout de Edtalles.com

Recurso Humano

Edtalles.com por su estructura de negocio, empresa de emprendimiento familiar, cuenta con un equipo multidisciplinario comprometido con su labor, que disfruta lo que hace y está ampliamente dedicado a la empresa, a su posicionamiento en el mercado y a garantizar los estándares de calidad y estilismos establecidos como lineamientos ineludibles de la organización y de sus productos.

La empresa está regida por un organigrama funcional, cuyos pilares fundamentales son los socios y cuyas funciones están asociadas a la Gerencia General, la Gerencia Técnica y la Coordinación Estratégica áreas neurálgicas de la organización. Otros actores estarían en las figuras del personal de Soporte Creativo, Administrador SEO, Desarrolladores de Contenido y Promotoras de Venta.

Adicionalmente, Diseñadores y Contador aunque no son empleados de nómina de la empresa (son subcontractados) no se incluyen en el organigrama pero son una parte fundamental para el funcionamiento de la empresa.

Descripciones de Cargo

Nombre del Cargo: **Gerente General**

Departamento: Gerencia General

Reporta a: No aplica

Trabaja con: Gerente Técnico. Soporte Creativo. Coordinación Estratégica.

Funciones: Velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales definidos. Así como, determinar posibles fuentes de financiamiento, definir las estrategias de crecimiento y expansión, establecer contacto con posibles aliados

comerciales, determinar necesidades de mejoras de la tienda, identificar necesidades de adiestramiento de la gerencia para garantizar el máximo desempeño de la misma. Coordinar comercialización, procura y participación en eventos promocionales.

Perfil: Profesional Universitario con posgrado en Gerencia / Administración o afín.

Conocimientos y Habilidades: Trabajo en equipo. Proyectos. Office.

Nombre del Cargo: **Gerente Técnico**

Departamento: Gerencia Técnica

Reporta a: No aplica

Trabaja con: Gerente General. Soporte Creativo. Coordinación Estratégica.

Funciones: Coordinar toda el área técnica y de soporte tecnológico de la empresa; su función principal es diseñar y ejecutar estrategias orientadas al fortalecimiento de la empresa y logro de los objetivos. Diseñar imágenes, logos y plantillas para difusión en los medios según las estrategias definidas. Garantizar el funcionamiento continuo y eficiente de la empresa. Buscar alternativas de mejoras constantes para la página. Mantener el dinamismo, la versatilidad y confiabilidad de la página. Velar por la calidad y la innovación de la tienda. Se encarga de la edición, programación, diseño y mantenimiento de la tienda (online)

Perfil: Profesional Universitario del área de Informática / Computación o afín.

Conocimientos y Habilidades: Programación y Diseño web. Office.

Nombre del Cargo: **Coordinadora Estratégica**

Departamento: Coordinación Estratégica

Reporta a: Gerencia General.

Trabaja con: Gerente General. Soporte Creativo. Coordinación Estratégica.

Funciones: Estimular y apalancar la generación de nuevas ideas para la obtención de clientes. Idear métodos de comunicación para establecer vínculos

con potenciales clientes. Verificar el funcionamiento de la tienda y determinar las capacidades de mejoras que se requieran de la gerencia técnica. Establecer oportunidades de mejoras en función de empresas similares en el mercado. Identificar posibles aliados comerciales (personas o empresas). Digitalización y edición preliminar de imágenes de los productos. Seguimiento a redes sociales. Perfil: Profesional Universitario del área de Ingeniería, Administración, Publicidad o afín.

Conocimientos y Habilidades: Relaciones Públicas. Técnicas de mercadeo. Manejo de Redes Sociales. Office.

Nombre del Cargo: **Asesor de Soporte Creativo**

Departamento: Gerencia General

Reporta a: Gerencia General.

Trabaja con: Gerente General. Gerencia Técnica. Coordinación Estratégica.

Funciones: Explorar nuevas tendencias y formas, manteniendo siempre presente la gran competencia que existe en el mercado. Su función principal es el diseño y confección de piezas para la comercialización en la tienda, así como, identificar alternativas de líneas de producción para garantizar la constante innovación de los productos ofrecidos.

Perfil: Profesional Universitario de cualquier área.

Conocimientos y Habilidades: Diseño y elaboración de piezas. Relaciones Públicas. Técnicas de mercadeo. Manejo de web. Office.

Nombre del Cargo: **Administradora SEO**

Departamento: Gerencia Técnica.

Reporta a: Gerencia Técnica.

Trabaja con: Gerente Técnico. Desarrolladores de Contenido.

Funciones: Desarrollar el Comercio Electrónico y consolidar el portal de www.edtalles.com, a través de su posicionamiento web y redes sociales. Su

función principal es diseñar, coordinar y ejecutar las estrategias que incentiven el tráfico de la tienda en línea así como analizar el desempeño de la misma y recomendar estrategias de crecimiento.

Perfil: Profesional Universitario del área de Informática / Computación o afín.

Conocimientos y Habilidades: Posicionamiento SEO. Redes sociales. Web. Office.

Nombre del Cargo: **Desarrolladores de Contenido**

Departamento: Gerencia Técnica.

Reporta a: Administrador SEO.

Trabaja con: Gerente Técnico. Administrador SEO

Funciones: Control, gestión y optimización de campañas: análisis de indicadores, control de rendimientos, acciones y propuestas de mejora. Elaboración de estrategias de posicionamiento online de productos. Diseño y desarrollo de estrategias de afiliación. Gestión de contenidos de la web. Email marketing. Soporte en la gestión de otras áreas del departamento de tecnología.

Perfil: Profesional Universitario recién graduado o estudiantes de los últimos años de la carrera Publicidad y Mercadeo, Diseño Gráfico, Informática o afín.

Conocimientos y Habilidades: Posicionamiento SEO. Redes sociales. Marketing. Web. Office Avanzado. Excelente redacción y ortografía. Photoshop.

Nombre del Cargo: **Promotoras de Venta**

Departamento: Coordinación Estratégica.

Reporta a: Coordinadora Estratégica.

Trabaja con: Coordinadora Estratégica.

Funciones: Promocionar y vender.

Perfil: Cualquier persona responsable con intensión de venta que sea recomendada por alguien de confianza.

Conocimientos y Habilidades: Ventas. Comunicaciones. Gestión de cobranza.

Producción y Comercialización

Desechos y Pérdidas del Proceso

Las pérdidas asociadas al negocio, están representadas en la mercancía dañada o deteriorada, extraviada, no contabilizada o no facturada. La actualización a destiempo del stock provoca una fluctuación, es decir, diferencia entre el contenido del inventario y la cantidad real de productos existentes, lo que conlleva a una pérdida cuantificable monetariamente.

Los desafíos de inventario son muy significativos para tiendas con ésta dinámica de trabajo, puesto que la mercancía no se limita a un espacio físico particular y no está ubicada en mostradores estáticos bien definidos, sino más bien en espacios itinerantes y muestrarios rotativos, por tanto los problemas de merma deben identificarse y minimizarse; las causas se pueden clasificar en conocidas y desconocidas, tales como:

Conocidas:

- Manipulación indebida de los clientes al momento de visualizar la mercancía.
- Deterioro por manipulación para exhibición y por la exhibición propiamente.
- Daños durante almacenaje.
- Pérdidas o daños en el traslado de la mercadería.

Desconocidas:

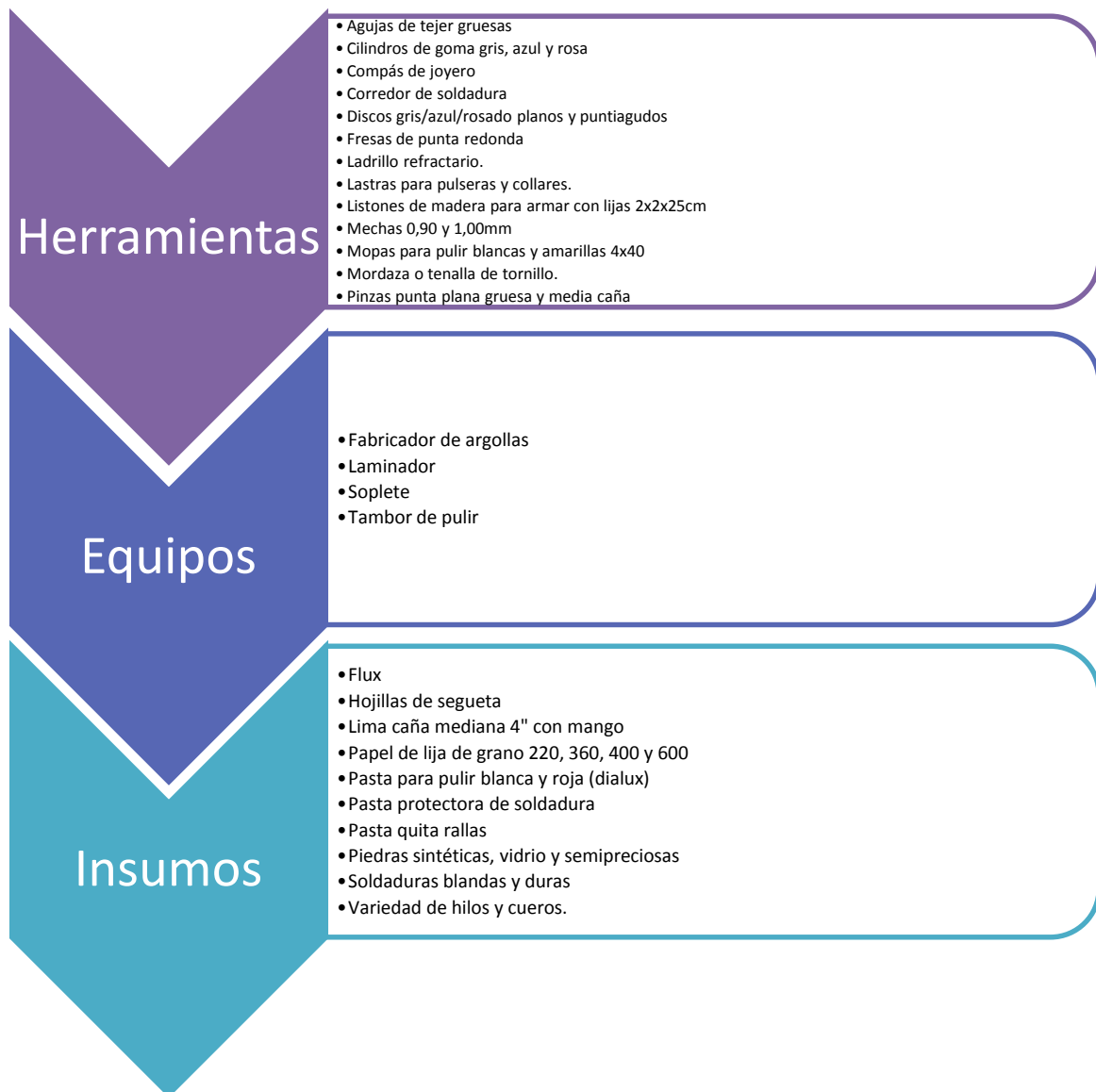
- Errores u omisiones en facturación.
- Robo.
- Inconsistencia durante la realización de inventarios.

Medidas de control:

- Tratar con precaución las piezas que se exhiban.
- Reducir y controlar el uso de materiales como: pega, grapas o alfileres, en la exhibición y el etiquetado.
- Garantizar área de depósito o almacén limpia y ordenada.
- Implementar un sistema eficiente de inventario.
- Utilizar un programa para administrar y simplificar las tareas de seguimiento y gestión de inventario.

Lista de Requerimientos

A continuación se listan los requerimientos definidos para la producción:



Diseño y Fabricación de Accesorios para Damas con técnicas de Bisutería, Alambre Artístico y Orfebrería

Figura 16. Lista de requerimientos

Objetivo 2. *Alternativas de crecimiento de Edtalles.com*

Para el análisis de las alternativas de crecimiento que mejor se ajustan a la empresa se aplican herramientas como la Matriz Boston Consulting Group (BCG), Análisis de Estrategias Came y los Diez Mandamientos de la Gestión Estratégica.

Matriz BCG

Se trata de un modelo creado por el despacho Boston Consulting Group y data de al menos 50 años. Con la matriz BCG se evalúa la relación entre los activos de una cartera estratégica, considerando cada línea de productos independientemente y comparándolas entre sí con variables comunes como el crecimiento del mercado respectivo y la participación del mercado de cada uno.

Edtalles.com como la mayoría de las organizaciones con varias líneas de productos, dispone de una cartera que incluye una mezcla de estrellas, vacas lecheras, interrogantes y perros o pesos muertos. De dicha clasificación se generan indicaciones de las estrategias que se deben seguir considerando la dinámica del funcionamiento entre las cuatro (4) situaciones diferentes de los productos.

A continuación se desarrolla la cartera de productos de Edtalles.com:



Figura 17. Matriz BCG para Edtalles.com

Estrellas

Accesorios para damas: son productos elaborados con diversas técnicas, materiales y criterios de diseño; van desde la bisutería convencional, sencilla, fina y a la moda hasta piezas de orfebrería más elaboradas con metales como oro, plata o acero inoxidable y piedras semipreciosas. Son productos con alta participación en el mercado y altas tasas de crecimiento, representan un desafío para la empresa puesto que requieren inversiones constantes en materiales, herramientas, formación del personal para desarrollo de nuevas técnicas e innovación, así como manejo de marketing donde se requieren estrategias agresivas. El mercado es altamente competitivo pues cada día se generan nuevas tendencias y emergen nuevos diseñadores.

Vacas Lecheras

Carteras para Damas: la línea de carteras fue incluida como parte de la política de expansión y diversificación; las carteras en su mayoría son de producción nacional, la diseñadora exclusiva es Leyla Dahdah, una joven caraqueña que diseña carteras de diferentes materiales, texturas, colores y estilos; es una diseñadora emergente con poco tiempo en el mercado pero que ha logrado posicionarse y hoy día se ven sus diseños en diversas tiendas y mercados de diseño del país. Adicional y más recientemente se incorporaron a baja escala carteras importadas, traídas de Colombia, elaboradas en el reconocido cuero colombiano con diseños de alta demanda. Ambos estilos disponen de alta participación en el mercado por la creciente tendencia al reconocimiento de lo hecho en Venezuela y por el renombre con el que cuentan las carteras Colombianas en el mercado nacional. La línea de carteras tanto nacional como importada cuenta con una gama de clientes fieles y los costos de *producción* no son altos para Edtalles.com, es decir, la línea de carteras puede sostener la producción de los productos estrellas y las interrogantes defendiendo la participación del mercado y reforzando la lealtad de los consumidores.

Interrogantes

Accesorios para Caballeros: línea en evaluación para su próxima apertura en virtud de las constantes solicitudes de los clientes en la incorporación de productos para caballeros; sería una línea dedicada al público masculino con accesorios como pulseras, carteras, porta chequeras y bolsos de cuero. Aun cuando los caballeros no presentan una intensión de compra tan alta como las damas, sí muchas de ellas buscan algún detalle para obsequiar y ellos han desarrollado en mediana escala su intensión de lucir un accesorio vanguardista y elegante, en tal sentido se ha divisado la oportunidad de explorar un mercado con baja participación pero con alta tasa de crecimiento. Edtalles.com considera que la línea de accesorios para caballeros puede ganar una participación de

mercado adecuada y puede llegar a ser lucrativa, en tal sentido se requiere la inversión para construir la participación de mercado progresivamente. Se requiere una estrategia de marketing enfocada en la creación de mercado que permita construir el apoyo de los compradores.

Perros o Pesos Muertos

En esta categoría se tienen dos líneas: productos infantiles y reparación de joyas. Los Accesorios Infantiles comprenden piezas de bisutería y orfebrería de inspiración infantil, así como productos para el cabello tales como cintillos y ganchos. Por su parte, la reparación de joyas se ofrece como servicio plus a los clientes a fin de brindarles la oportunidad de recuperar sus joyas favoritas en la medida de lo posible, sean o no elaboradas por diseñadores Edtalles, se desarrolla como política de fidelización de los clientes a través de productos y servicios integrales. Ambas líneas son de baja participación en el mercado y bajas tasas de crecimiento. No tienen gran inversión de fondos y son vistos bajo el esquema de la diversidad de la oferta. La estrategia de marketing buscará maximizar toda posible utilidad y promover una diferenciación ante los competidores para crear participación en el mercado.

Según el análisis de la Matriz BCG para Edtalles.com la cartera de productos está equilibrada, las vacas lecheras son indispensables y los productos estrellas y las interrogantes deben consolidarse a largo plazo. La rentabilidad obtenida de la línea de carteras debe ser invertida en la línea de accesorios de caballeros para posicionarlos como productos estrella. Así mismo, la línea de accesorios para damas debe consolidarse a partir del posicionamiento de marca y diseño innovador para convertirse en vacas lecheras.

Análisis Came

El análisis Came es la continuación natural del análisis Dofa, facilitando la elección de las posibles estrategias; a continuación el análisis para mantener las fortalezas, corregir las debilidades, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades de Edtalles.com:

Tabla 9. Análisis Came para factores internos de Edtalles.com

DOFA		CAME	
Debilidades	Altos costos de la materia prima para la producción.	Alternar e innovar las materias primas para la producción.	CORREGIR
	Poca diversificación (sólo se ha fijado el segmento de moda femenina en accesorios)	Diversificar las líneas de productos, lanzar la línea masculina y fortalecer la línea infantil.	
	Productos costosos para algunos estratos.	Masificar la producción para los diferentes niveles adquisitivos.	
	En algunas ocasiones no se han estudiado ampliamente los mercados ni los riesgos.	Evaluación de los mercados.	
	Infraestructura pequeña.	Reordenar y buscar espacios alternativos para la producción y el almacenaje.	
	Capital de trabajo limitado.	Reinversión constante y políticas de financiamiento.	
Fortalezas	Producto definido y estilo propio.	Garantizar el estilo propio. No replica	MANTENER
	Fabricación interna (diseños propios)	Invertir en herramientas y equipos para profesionalizar la producción.	
	Calidad y diseño	Adquirir materia prima de alta calidad y al mejor precio	
	Imagen de marca	Vender y promocionar la marca	
	Precios accesibles	Buscar la materia prima y los diseños que garanticen la innovación y calidad sin incrementar abruptamente los costos	
	Buena atención al cliente.	Personal capacitado y con alto sentido de pertenencia con la empresa	
	Sistema de garantía.	Tarjeta de garantía impresa de los productos	
	Empresa familiar	Socios familiares.	
	RRHH	Personal profesional de capacitación constante.	

Tabla 10. Análisis Came para factores externos de Edtalles.com

DOFA		CAME	
Amenazas	Crisis económica actual.	Ofrecer alternativas a nuestros clientes: sistema de apartado, pago financiado (crédito).	AFRONTAR
	Aumento de la competencia en el sector (gran oferta para el rubro)	Aumento de las alternativas de diseño, pprecios atractivos.	
	Mayor exigencia de los clientes.	Mejorar los diseños y la calidad de los materiales, garantizar durabilidad.	
	Bajos costos de producción para las grandes cadenas.	Vender marca y diseño exclusivo	
	Inseguridad	Asegurar productos en empresas de tranporte. Participar en eventos donde se garantice la seguridad.	
	Irregularidades en la legislación y limitaciones de entes regulatorios del comercio.	Mantener asesoria permanente.	
Oportunidades	Diversificación (producto / target).	Aumentar la cantidad de productos y target a cubrir	EXPLOTAR
	Expandir zonas objetivos.	Aumentar la presencia en otras zonas del país a través de embajadoras Edtalles y alianzas estratégicas.	
	Interés de las féminas por su imagen personal.	Consolidar la marca y la línea de productos para damas	
	Internet / e-commerce (mercado en crecimiento)	Mantener y aumentar la presencia en las redes y la web.	
	Relacionar la marca con figuras de la moda.	Contactar a figuras reconocidas para lucir y publicitar los productos.	
	Productos de alto consumo.	Aumentar presencia en el mercado.	
	Exportación a países vecinos una vez se posicione en el mercado local	Hacer alianzas estrategicas.	

En tal sentido, del análisis Came para Edtalles.com se desprenden las siguientes estrategias generales:

Tabla 11. Estrategias CAME para Edtalles.com

Estrategias Ofensivas F+O	Estrategias de Reorientación D+O
Alineación a los creadores de tendencia de moda. Innovar en diseños y estilismo. Liderar segmento objetivo. Maximizar el uso del e-commerce y las redes sociales para dar a conocer el estilo del negocio y las ventajas competitivas en cuanto a precios, sistemas de pago y garantías. Diseños exclusivos.	Ampliar productos y target. Potenciar la tienda online. Evaluación de las estrategias de ventas y aliados comerciales Evaluar los mercados potenciales y expandir a zonas más desprovistas de oferta.
Estrategia Defensivas F+A	Estrategia de Supervivencia D+A
Mejorar o mantener los precios. Ampliar políticas de atención al cliente. Ampliar colecciones. Explotar marca verde en alineación a la tendencia ecológica del momento. Hacer Outlet	Utilización de materiales vanguardistas de bajo costo (biodegradables) Diversificación de estratos y público objetivo. Producciones limitadas por colección.

Los 10 Mandamientos de la Gestión Estratégica

Betancourt (2006), establece que “existe una serie de aspectos que están conectados con el concepto de Gestión Estratégica, que deben ser tomados en cuenta a la hora de enfrentar dicho proceso. Estos diez aspectos han sido incorporados como diez mandamientos fundamentales para el éxito de la organización.” (p.147)

A continuación se evalúa cómo cada uno de estos criterios está presente en Edtalles.com:

Mandamiento 1: Proteger nuestro ambiente

La protección ambiental es un todo que abarca cada uno de los aspectos del entorno que rodea a la organización. En tal sentido, se debe evaluar, controlar y proteger el ambiente en todas sus vertientes, se estudia la acción y el efecto sobre la empresa.

Tabla 12. Análisis del Ambiente y el Efecto sobre la Empresa

Ambiente	Acción	Efecto Empresa
Físico	Contaminación	Escasez de recursos naturales.
	Condiciones del urbanismo	Retraso o alteraciones de las operaciones.
Social	Delincuencia	Robos y pérdidas
Político	Corrupción	Competencia desleal.
		Obstáculos y trabas judiciales.
	Legislación	Atropellos y limitaciones para las operaciones.
Económico	Inflación / Pobreza	Bajo poder adquisitivo del mercado.
	Inestabilidad del mercado	Variaciones constantes de costos y precios.
Cultural	Falta de valores	Incumplimientos y faltas del personal.
Educativo	Bajo nivel de excelencia profesional	Dificultad en el recurso humano calificado.
Tecnológico	Poco acceso a nuevas tecnologías	Poco desarrollo de capacidades competitivas
Competitivo	Poca competencia	Descuido y limitaciones en el desarrollo de productos, tecnologías, métodos y demás competencias.
	Proveedores limitados	Encarecimiento de la materia prima y recursos.

La exploración de estos 8 ambientes pretende ubicar oportunidades del negocio, hacerlo más comprensible y más accesible; por lo cual, una vez estudiados

dichos ambientes se desprenden las siguientes estrategias apegadas al primer mandamiento:

- Manejo de desechos bajo la política “Contaminación Ambiental 0”
- Uso de materiales e insumos reciclables.
- Contribución en campañas de ciudadanía y protección ambiental.
- Mantener conducta apegada a la ley.
- Cumplir con deberes y derechos fiscales.
- Mantenerse informados y asesorados en materia fiscal, contable y legal.
- Generar políticas de responsabilidad social organizacional.
- Desarrollar planes de inversión y capacitación tecnológica.
- Fomentar y mantener competidores.
- Buscar alternativas para abastecerse de materia prima.
- Ubicar nuevos materiales para el diseño.

Mandamiento 2: Ser interdependientes

Este mandamiento contempla la NO lucha de poderes internamente en la organización. Edtalles.com trabaja bajo el esquema de la sinergia. El carácter familiar de la empresa concibe y asume como perfil organizacional una sola visión, una sola misión y una sola organización. La organización dispone de una alta competencia comunicacional y el trabajo en equipo hacia un todo; no se aceptan ni practican las parcelas organizacionales. La estrategia en este ámbito es la visión global con acción local.

Mandamiento 3: Respetar/estimular la competencia

La competencia como parte del proceso de mejora continua desde Edtalles.com se reconoce, respeta e incita, se considera un estímulo para la innovación y creatividad propia y se supone un reto constante para la creación y superación de los diseños, marca, tecnología y procesos.

Mandamiento 4: Mantener la flexibilidad organizacional

Edtalles.com como organización está concebida para el aprendizaje, es una organización que pretende ser capaz de adaptarse rápidamente a las circunstancias que la rodean; su estructura organizativa no es rígida, el equipo está capacitado para atender los requerimientos en la medida que surjan aun cuando falte uno o varios miembros de la directiva. En tal sentido, el lineamiento al respecto es mantener una cultura organizacional con alto sentido de pertenencia involucrando a todas las partes en los procesos y con capacidad de atender los requerimientos en cualquier circunstancia.

Mandamiento 5: Estimular el liderazgo

Una de las condiciones necesarias para disponer del equipo capacitado para atender los requerimientos es contar con procesos descentralizados, que no existan embudos, ni alcabalas, que cada persona involucrada asuma su liderazgo y capacidad de tomar decisiones partiendo del conocimiento y entendimiento oportuno de los métodos y las implicaciones involucradas. La estrategia para darle cumplimiento a este mandato en Edtalles.com consiste en disponer de procesos claramente definidos y documentados, de conocimiento global entre los involucrados, así como la capacitación constante de quienes deberían asumir los roles necesarios ante cada escenario.

Mandamiento 6: Anticipar los cambios

Sólo anticipando se puede estar siempre delante de la competencia. El proceso de cambio involucra todas las actividades, áreas y procesos de la organización, en tal sentido el cambio es inevitable, es así como toda empresa atraviesa factores internos y externos que la hacen dinámica, por lo que saber que puede o que va a cambiar se convierte en una oportunidad de crecimiento. Para Edtalles.com las estrategias de anticipación a los cambios están vinculadas a lo siguiente:

- El conocimiento profundo de los productos y los factores que influyen en él como las materias primas, los métodos de distribución, los canales de marketing, las herramientas, insumos y proveedores, técnicas y tendencias, legislación, etc.
- Observación continua de la competencia, en ocasiones los otros avizoran los cambios primero.
- Información y actualización permanente de los cambios tecnológicos.
- Estudio permanente del mercado en general, evaluación del nicho. Observar qué hacen compañías totalmente distintas contribuye ocasionalmente a evaluar cambios propios.
- Observación periódica de las tendencias mundiales, ciudades como Tokio, New York, Londres y Berlín son fábricas de ideas y transformaciones que no pueden dejar de observarse.

Mandamiento 7: Establecer un enfoque organizacional

Enfocar significa concentrar esfuerzos y recursos en un área determinada en la que se desea ser el primero y el mejor. Conocer con claridad el foco de atención permite a la organización conocer sus clientes, proveedores, competidores y complementos en el negocio.

Mandamiento 8: Gerenciar las percepciones

La imagen es un elemento fundamental de la supervivencia organizacional. Para los clientes es importante que él pueda percibir la excelencia cuando reciba el producto o servicio. Se trata de tomar conciencia de lo que se hace y lo que se proyecta. Edtalles.com vigila cada detalle en el producto, como el empaque y la distribución, por otra parte ingresará la tarjeta de garantía al momento de la entrega del producto.

Mandamiento 9: Gerenciar el cambio tecnológico

Lo cual implica, entre otras cosas:

- Conocer la necesidad de invertir en desarrollo tecnológico a corto, mediano y largo plazo, como un problema de supervivencia y/o competitividad.
- Desarrollar la capacidad de innovación de la organización, a través del cabal aprovechamiento de la tecnología.
- Comprender que la tecnología no es un lujo, sino una necesidad para sobrevivir y competir.
- Comprender que la tecnología no puede resolver todo lo que se desea, si no se utiliza con los esquemas de gestión adecuados.
- Comprender que la tecnología no reemplaza a la gente, sino que la desplaza de una actividad a otra, ya sea dentro o fuera de la organización. Todo incremento tecnológico implica incremento en el personal de soporte y mantenimiento tecnológico, aun cuando reduzca personal operativo.

Por la naturaleza del negocio, el cambio tecnológico es relevante para Edtalles.com así que la estrategia es mantenerse a la vanguardia de los cambios tecnológicos en todas las implicaciones que se amerite de acuerdo a las condiciones de la organización y los requerimientos de los procesos.

Mandamiento 10: Manejar el cambio como rutina

Es imperativo comprender como un elemento fundamental para cualquier organización la necesidad de cambiar permanentemente, para ello todos los líderes y gerentes deben:

- Organizar el cambio como rutina. Lo cual implica mantener la flexibilidad y el aprendizaje organizacional como un elemento clave de la gestión empresarial.

- Desarrollar nuevos procesos gerenciales orientados por los nuevos enfoques de calidad en el trabajo, que buscan el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo.
- Establecer objetivos ideales basados en estados deseados, tales como:
 - Cero defectos.
 - Cero inventarios.
 - Cero desperdicio.
 - Cero paradas de planta.
 - Cero esperas.
 - Cero clientes insatisfechos.
 - Cero reclamos.

Objetivo 3. *Plan de inversión basado en las buenas prácticas de la Gerencia de Proyectos*

Para el desarrollo del plan de inversión se partirá de las estrategias identificadas como alternativas de crecimiento de la empresa Edtalles.com apoyadas sobre las técnicas de construcción de escenarios y análisis de sensibilidad basado en las buenas prácticas de la Gerencia de Proyectos.

Construcción de Escenarios y Análisis de Sensibilidad

Según las buenas prácticas de la Gerencia de Proyectos la construcción de escenarios resulta una práctica profesional que permite evaluar indicadores, implicaciones y acontecimientos los cuales se utilizan para analizar diversos planes de acción.

El análisis de sensibilidad, por su parte, consiste en la creación de escenarios diferentes modificando ciertos parámetros lo cual permite detectar los niveles de riesgo a los que puede estar sometida la empresa al enfrentarse a ciertas variables sensibles al cambio; en tal sentido, se plantean tres (03) escenarios óptimo, probable y pésimo.

Siguiendo la metodología de Blanco (2010), se definen parámetros concernientes a control cambiario, inflación, planes de inversión, nivel de ventas, así como relacionados algunos relacionados con las operaciones. A continuación se definen las premisas para cada escenario:

Escenario 1. Óptimo

Premisas:

- Control cambiario, dólar controlado a una tasa de 250Bs/\$

- Inflación similar a la registrada en 2014 (68%) con un incremento anual del 10%.
- Inversión anual constante.
- Inventarios por 60 días.

Tabla 13. Estado de Resultados (Ganancias y pérdidas). Escenario Óptimo

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Ventas	1.250.000	3.150.000	8.259.300	22.582.578	64.532.427
Costos y Gastos	512.500	1.304.415	3.454.378	9.539.410	27.532.608
Depreciación	<u>12.500</u>	<u>46.000</u>	<u>103.708</u>	<u>207.327</u>	<u>401.710</u>
Utilidad Operativa	725.000	1.799.585	4.701.214	12.835.841	36.598.109
Intereses	625	625	625	625	625
Utilidad antes ISLR	724.375	1.798.960	4.700.589	12.835.216	36.597.484
ISLR	34% <u>246.288</u>	<u>611.646</u>	<u>1.598.200</u>	<u>4.363.973</u>	<u>12.443.144</u>
Utilidad Neta	478.088	1.187.314	3.102.389	8.471.243	24.154.339

Tabla 14. Balance general. Escenario Óptimo

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Caja Operativa	9.965	25.364	67.168	185.489	535.356
Excedentes Caja Temporales	0	330.388	1.572.777	5.467.523	17.386.530
Inventarios	208.333	525.000	1.376.550	3.763.763	10.755.404
CxC	<u>104.167</u>	<u>262.500</u>	<u>688.275</u>	<u>1.881.882</u>	<u>5.377.702</u>
Total Activo Circulante	322.465	1.143.252	3.704.770	11.298.656	34.054.993
Activo Fijo Bruto	250.000	670.000	1.404.160	2.742.387	5.291.816
Depreciación Acum.	<u>12.500</u>	<u>58.500</u>	<u>162.208</u>	<u>369.535</u>	<u>771.245</u>
Total Activo Fijo Neto	237.500	611.500	1.241.952	2.372.852	4.520.571
Otros Activos	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	559.965	1.754.752	4.946.722	13.671.508	38.575.564
Préstamos Bancarios (pagares)	25.524	0	0	0	0
Otros pasivos circulantes	0	0	0	0	0
CxP	<u>21.354</u>	<u>54.351</u>	<u>143.932</u>	<u>397.475</u>	<u>1.147.192</u>
Total Pasivo Circulante	46.878	54.351	143.932	397.475	1.147.192
Pasivo Largo Plazo	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
TOTAL PASIVO	71.878	79.351	168.932	422.475	1.172.192
Capital Social	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Utilidades Retenidas	478.088	1.665.401	4.767.790	13.239.033	37.393.372
TOTAL PATRIMONIO	488.088	1.675.401	4.777.790	13.249.033	37.403.372
TOTAL PAS + PAT	559.965	1.754.752	4.946.722	13.671.508	38.575.564

Escenario 2. Probable

Premisas:

- Dólar paralelo, a una tasa de 535Bs/\$
- Inflación por encima del 95% con incremento anual del 15%
- Incidencias en las ventas hacia la baja por la situación país y la afectación del poder adquisitivo de los clientes.
- Incrementos de costos y gastos operativos / administrativos.
- Reducción del plan de inversión, se mantiene la inversión anual con menor capacidad.

Tabla 15. Estado de Resultados (Ganancias y pérdidas). Escenario Probable

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Ventas	1.605.000	4.089.540	11.185.710	33.003.213	105.545.992
Costos y Gastos	1.219.800	3.263.453	9.372.506	29.036.062	97.501.777
Depreciación	<u>18.725</u>	<u>74.151</u>	<u>188.071</u>	<u>440.546</u>	<u>1.046.939</u>
Utilidad Operativa	366.475	751.936	1.625.133	3.526.605	6.997.275
Intereses	625	625	625	625	625
Utilidad antes ISLR	365.850	751.311	1.624.508	3.525.980	6.996.650
ISLR	34% <u>124.389</u>	<u>255.446</u>	<u>552.333</u>	<u>1.198.833</u>	<u>2.378.861</u>
Utilidad Neta	241.461	495.865	1.072.175	2.327.147	4.617.789

Tabla 16. Balance general. Escenario Probable

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Caja Operativa	23.718	63.456	182.243	564.590	1.895.868
Excedentes Caja Temporales	0	0	0	0	0
Inventarios	133.750	340.795	932.142	2.750.268	8.795.499
CxC	<u>133.750</u>	<u>340.795</u>	<u>932.142</u>	<u>2.750.268</u>	<u>8.795.499</u>
Total Activo Circulante	291.218	745.046	2.046.528	6.065.126	19.486.866
Activo Fijo Bruto	374.500	1.108.520	2.652.898	6.158.019	14.780.755
Depreciación Acum.	<u>18.725</u>	<u>92.876</u>	<u>280.947</u>	<u>721.493</u>	<u>1.768.431</u>
Total Activo Fijo Neto	355.775	1.015.644	2.371.951	5.436.526	13.012.324
Otros Activos	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	646.993	1.760.690	4.418.479	11.501.651	32.499.190
Préstamos Bancarios (pagares)	319.707	852.387	2.183.457	6.120.167	19.647.178
Otros pasivos circulantes	0	0	0	0	0
CxP	<u>50.825</u>	<u>135.977</u>	<u>390.521</u>	<u>1.209.836</u>	<u>4.062.574</u>
Total Pasivo Circulante	370.532	988.364	2.573.978	7.330.003	23.709.753
Pasivo Largo Plazo	<u>25.000</u>	<u>25.000</u>	<u>25.000</u>	<u>25.000</u>	<u>25.000</u>
TOTAL PASIVO	395.532	1.013.364	2.598.978	7.355.003	23.734.753
Capital Social	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Utilidades Retenidas	<u>241.461</u>	<u>737.326</u>	<u>1.809.501</u>	<u>4.136.648</u>	<u>8.754.438</u>
TOTAL PATRIMONIO	251.461	747.326	1.819.501	4.146.648	8.764.438
TOTAL PAS + PAT	646.993	1.760.690	4.418.479	11.501.651	32.499.190

Escenario 3. Pésimo

Premisas:

- Dólar paralelo en máximo valor, tasa estimada de 1.000Bs/\$
- Inflación supera los tres (3) dígitos, 120% con incremento anual del 20%
- Incidencias en las ventas hacia la baja por la situación país y la afectación del poder adquisitivo de los clientes.
- Incrementos de costos y gastos operativos / administrativos a su máxima expresión.
- Inversión mínima requerida.

Tabla 17. Estado de Resultados (Ganancias y pérdidas). Escenario Pésimo

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Ventas	1.250.000	3.025.000	8.119.100	23.256.350	75.054.753
Costos y Gastos	1.125.000	2.994.750	8.037.909	23.023.787	74.304.206
Depreciación	<u>15.000</u>	<u>30.000</u>	<u>30.000</u>	<u>30.000</u>	<u>30.000</u>
Utilidad Operativa	110.000	250	51.191	202.564	720.548
Intereses	625	625	625	625	625
Utilidad antes ISLR	109.375	-375	50.566	201.939	719.923
ISLR	34% <u>37.188</u>	<u>-128</u>	<u>17.192</u>	<u>68.659</u>	<u>244.774</u>
Utilidad Neta	72.188	-248	33.374	133.279	475.149

Tabla 18. Balance general. Escenario Pésimo

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Caja Operativa	21.875	58.231	156.293	447.685	1.444.804
Excedentes Caja Temporales	0	0	0	0	0
Inventarios	52.083	126.042	338.296	969.015	3.127.281
CxC	<u>104.167</u>	<u>252.083</u>	<u>676.592</u>	<u>1.938.029</u>	<u>6.254.563</u>
Total Activo Circulante	178.125	436.356	1.171.180	3.354.728	10.826.648
Activo Fijo Bruto	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Depreciación Acum.	<u>15.000</u>	<u>45.000</u>	<u>75.000</u>	<u>105.000</u>	<u>135.000</u>
Total Activo Fijo Neto	285.000	255.000	225.000	195.000	165.000
Otros Activos	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	463.125	691.356	1.396.180	3.549.728	10.991.648
Préstamos Bancarios (pagares)	309.063	459.635	920.954	2.316.811	7.146.898
Otros pasivos circulantes	0	0	0	0	0
CxP	<u>46.875</u>	<u>124.781</u>	<u>334.913</u>	<u>959.324</u>	<u>3.096.009</u>
Total Pasivo Circulante	355.938	584.416	1.255.867	3.276.136	10.242.906
Pasivo Largo Plazo	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
TOTAL PASIVO	380.938	609.416	1.280.867	3.301.136	10.267.906
Capital Social	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Utilidades Retenidas	72.188	71.940	105.314	238.593	713.742
TOTAL PATRIMONIO	82.188	81.940	115.314	248.593	723.742
TOTAL PAS + PAT	463.125	691.356	1.396.180	3.549.728	10.991.648

Una vez planteados los tres escenarios se realiza el análisis comparativo de los mismos a través de tablas y gráficos que permiten consolidar los balances y apreciar las variaciones y diferencias entre ellos.

Tabla 19. Balance de Ganancias y Pérdidas por Escenario

	Ganancias y perdidas				
Escenario 1	478.088	1.187.314	3.102.389	8.471.243	24.154.339
Escenario 2	241.461	495.865	1.072.175	2.327.147	4.617.789
Escenario 3	72.188	-248	33.374	133.279	475.149
	1	2	3	4	5



Gráfico 1. Ganancias y Pérdidas por Escenario

El primer escenario representa el de mayor utilidad para la empresa por ser un escenario controlado, no obstante en los tres escenarios se consigue una utilidad positiva al cabo de los cinco años evaluados, sin embargo los márgenes de ganancia distan mucho entre sí.

Tabla 20. Balance por Escenario

	Balance General				
Escenario 1	559.965	1.754.752	4.946.722	13.671.508	38.575.564
Escenario 2	646.993	1.760.690	4.418.479	11.501.651	32.499.190
Escenario 3	463.125	691.356	1.396.180	3.549.728	10.991.648
	1	2	3	4	5

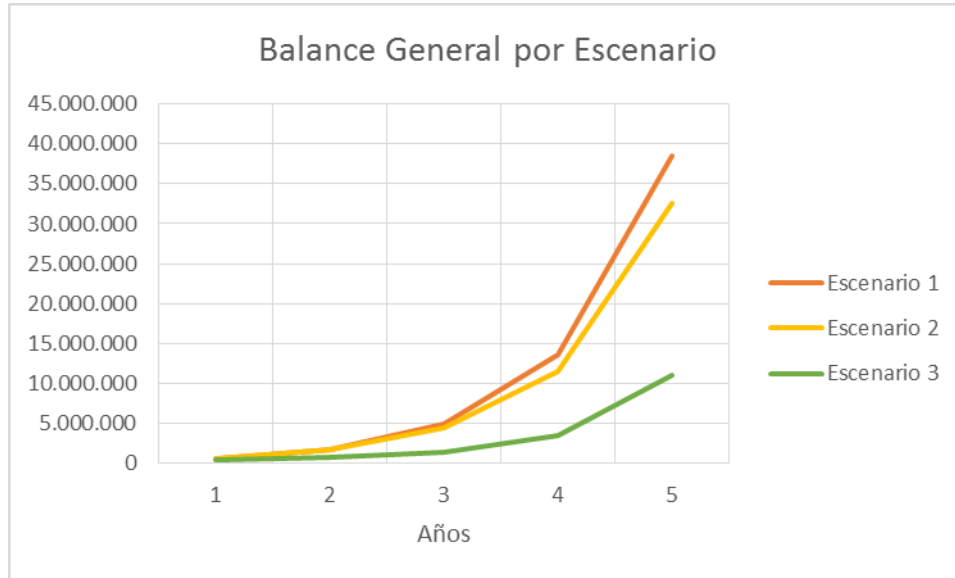


Gráfico 2. Balance por Escenario

Una vez realizada la fase de cambio de la magnitud de los parámetros relacionados, se determina el VPN y la TIR para cada escenario.

Tabla 21. VPN y TIR para cada Escenario

	VPN	TIR
Escenario 1	Bs.F 20.219.220,58	2023%
Escenario 2	Bs.F 4.601.373,53	159%
Escenario 3	Bs.F 118.983,63	22%

En los tres (03) escenarios se obtiene retorno de la inversión, no obstante son lo primer y segundo escenario los más atractivos para la empresa.

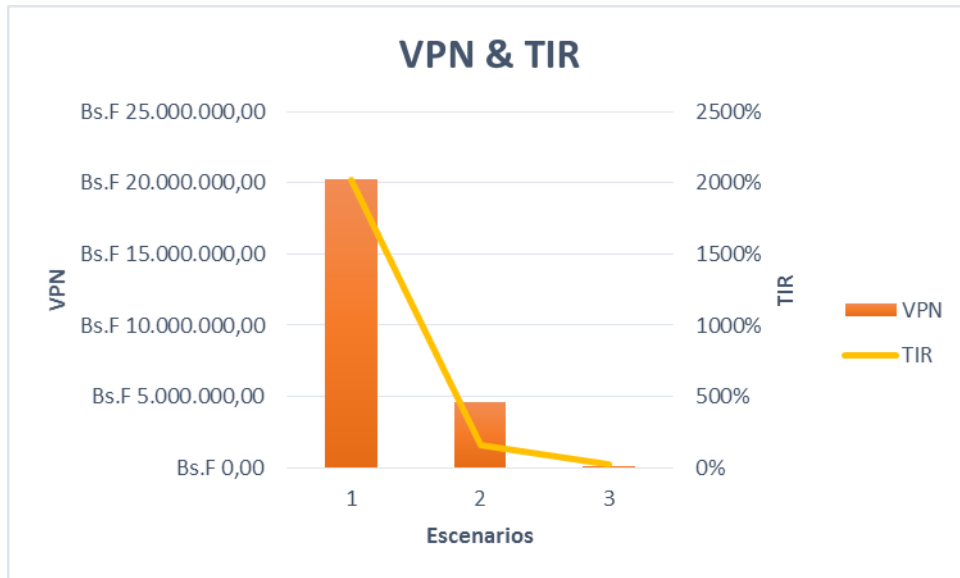


Gráfico 3. VPN y TIR para cada Escenario

CAPITULO VI – ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez abordados los objetivos de la presente investigación cuya finalidad era analizar las estrategias de expansión de la empresa Edtalles.com CA basado en las mejores prácticas de la Gerencia de Proyectos, donde dicho análisis estuvo precedido por la descripción del plan de negocios, la evaluación de las alternativas de crecimiento y el plan de inversión ahora se desarrollan una serie de enunciados por objetivos que constituyen el análisis de resultados.

Objetivo Específico 1: Describir el plan de Negocios.

Edtalles.com tiene una población tanto femenina como masculina, indeterminada que podría incidir en el alza de la demanda; ofrecer productos con el respaldo de una garantía postventa y asesoría para el cuidado y la protección de los mismos representaría una buena estrategia para generar valor respecto a sus competidores directos; adicionalmente, se ofrece el servicio de envío a domicilio generando valor agregado para una ciudad congestionada con el tráfico y sin limitaciones de distancia para los clientes del interior del país. Por otra parte, se desarrolla una ventaja competitiva integrada por excelente atención al cliente, facilidades de pago, diversidad de métodos de pago, calidad e innovación de los productos, diseño de estrategias de promoción, aliados comerciales y contacto directo con clientes nuevos y antiguos.

Los precios deben estar siempre en el rango de la competencia y se debe desarrollar la percepción del producto de acuerdo a atributos relevantes para el consumidor.

Los canales de distribución establecidos para los productos son la web, las promotoras de venta, aliados comerciales y la venta directa. Los desafíos de

inventario son muy significativos para tiendas con ésta dinámica de trabajo, puesto que la mercancía no se limita a un espacio físico particular y no está ubicada en mostradores estáticos bien definidos, sino más bien en espacios itinerantes y mostrarios rotativos.

La estructura de negocio es de una empresa de emprendimiento familiar, cuenta con un equipo multidisciplinario.

Objetivo Específico 2: Alternativas de Crecimiento.

Según el análisis de la matriz BCG la estrategia para la empresa sería la reinversión constante; esto es, que la rentabilidad obtenida de ciertas líneas de productos sea invertida en el posicionamiento de las líneas más débiles, así como en el posicionamiento de la marca.

Del análisis Came se obtienen las siguientes estrategias:

- Diversificación de las líneas de: productos / colecciones / target, materiales innovadores / ecológicos / reciclables, diseños exclusivos y técnicas de producción.
- Diseñar políticas de precios direccionadas hacia la mejora o la estabilidad.
- Ampliar políticas de atención al cliente.
- Hacer Outlet
- Maximizar el uso del e-commerce y las redes sociales para dar a conocer el estilo del negocio y las ventajas competitivas. Potenciar la tienda online.
- Evaluación de las estrategias de ventas y aliados comerciales. Evaluar los mercados potenciales y expandir a zonas más desprovistas de oferta.

Al aplicar los diez (10) mandamientos de la gestión estratégica se tienen las siguientes alternativas:

- Desarrollar los lineamientos necesarios para garantizar la protección ambiental en cada uno de los entornos (físico, social, político, económico, culturas, educativo, tecnológico y competitivo) donde se despliega el negocio.
- Desarrollar una visión global con acción local.
- Respeto por la competencia.
- Mantener una cultura organizacional con alto sentido de pertenencia involucrando a todas las partes en los procesos y con capacidad de atender los requerimientos en cualquier circunstancia.
- Disponer de procesos claramente definidos y documentados, de conocimiento global entre los involucrados, así como la capacitación constante de quienes deberían asumir los roles necesarios ante cada escenario.
- Desplegar estrategias de anticipación a los cambios.
- Conocer ampliamente a clientes, proveedores, competidores y complementos en el negocio.
- Vigilar cada detalle en el producto, tales como el empaque y la distribución, e ingresar la tarjeta de garantía al momento de la entrega del producto.
- Mantenerse a la vanguardia de los cambios tecnológicos en todas las implicaciones que se amerite de acuerdo a las condiciones de la organización y los requerimientos de los procesos.
- Comprender y aceptar la necesidad de cambio permanentemente.

Objetivo Específico 3: Plan de inversión basado en las buenas prácticas de la Gerencia de Proyectos

Una vez desarrollados los escenarios y el análisis de sensibilidad para el negocio, como herramienta para la toma de decisiones, se avistó el carácter sostenible de

la empresa, aun cuando los contextos contemplados se desarrollaron en escenarios tanto óptimos como pésimos, pasando por los probables.

Por el origen del negocio, empresa de emprendimiento familiar, se despliega una serie de estrategias de sobrevivencia que le permita mantenerse en el tiempo a pesar de las adversidades del entorno marcadas por las condiciones socioeconómicas del país.

Ahora bien con base en las alternativas definidas en el objetivo 2, se listan una serie de estrategias que conexas desarrollan el plan de acción para la empresa, tales como lo son:

- Diversificación de productos y mercados.
- Expansión del negocio a mercados internacionales para obtención de monedas fuertes (divisas).
- Expansión en la búsqueda de nuevos mercados nacionales para incremento de ventas.
- Activación de actividades promocionales que incentiven las ventas y la captación de nuevos clientes.
- Revisión y ajustes constantes a las estructuras de costos.

CAPITULO VII – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez levantada la información y posterior a los análisis realizados en cada uno de los estudios desarrollados, así como con el análisis de los resultados, se pudo concluir lo siguiente:

- La principal estrategia a desarrollar por la empresa es la diversificación de productos, target, mercados, etc.
- Se requiere una expansión al mercado internacional para soportar la crisis actual venezolana siendo los principales objetivos Panamá, República Dominicana, Puerto Rico y Colombia, ésta última ya ha sido visitada y se han iniciado las relaciones comerciales a baja escala.
- Se deben establecer alianzas comerciales que busquen el posicionamiento de la marca y maximizar la probabilidad de captar nuevos mercados.
- Maximizar el aprovechamiento de los recursos internos, apostando a lo hecho en Venezuela y el talento nacional.
- Establecer políticas que permitan mantener, cautivar y fidelizar clientes.

Recomendaciones

En consonancia con todo lo anterior, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Conviene desarrollar planes de promoción y publicidad para enaltecer las ventajas competitivas, y esto a su vez permita un mejor y rápido posicionamiento de la marca y por ende incida en el alza de las ventas.
- Establecer relaciones y alianzas comerciales con proveedores de materia prima y productos terminados, sin participación de intermediarios, a fin de obtener precios competitivos y aumentar el margen de ganancias.
- Establecer mecanismos de seguimiento y control periódicos de las variables que puedan afectar los balances, tales como el valor del dólar, la inflación, las condiciones que rigen la importación y exportación de materiales y productos, a fin de detectar oportunamente los cambios y obstáculos.
- Implementar un sistema para la gestión del inventario, que permita mantener las medidas necesarias para el control de los problemas de merma de la mercancía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. G. (1999). *El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración*. Caracas: Episteme. ORIAL EDICIONES .
- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma*. Porlamar, Venezuela: Edición electrónica gratuita.
- Blanco, A. (2010). *Formulación y Evaluación de Proyectos. 8va Edición*. Caracas: Texto CA.
- Cárdenas Gómez, J. E. (2010). Plan de Empresas VAREKAY ACCESORIOS. *Trabajo de Grado*. Sabaneta, Colombia.
- Chiavenato, I., & Arao Sapiro. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones. Segunda Edición*. México: Ms Graw Hill Interamericana Editores, SA.
- Edtalles.com. (Enero de 2015). Manual Organizacional. Caracas, Venezuela: Edtalles.com CA.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Primera Edición*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México SA.
- Fundación Universitaria Iberoamericana FUNIBER. (2013). *Formación Universitaria I. Introducción a la Gestión de Proyectos*.
- Garboza Bonilla, K. A. (Abril de 2014). Evaluación de Factibilidad de Creación de una Unidad de Negocio en una Empresa Comercial de Operación en Proyectos de Energía. *Proyecto de Trabajo Especial de Grado*. Caracas, Venezuela.
- García Hernández, J. A. (Junio de 2014). Evaluación de Factibilidad de la Creación de una Tienda de Ropa Femenina en el área metropolitana de Caracas. *Trabajo Especial de Grado*. Caracas, Venezuela.
- Murcia, J., Díaz, F., Medellín, V., Ortega, J., Santana, L., González, M., . . . Baca, C. (2009). *Proyectos, formulación y criterios de Evaluación*. Bogotá: Alfaomega Colombiana.

- Paneque, R. J. (1998). *Metodología de la Investigación. Elementos Básicos para la Investigación Clínica*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Parra, R. (Abril de 2011). Plan Estratégico para Optimizar la Gestión de los Procesos Administrativos de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) Familiares del Municipio Valencia del Estado Caracabobo. *Trabajo de Grado del Programa de Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia*. Valencia, Carabobo, Venezuela.
- Pineda, A. M., Fornino, V., & Conde, Y. (Abril de 2013). Plan de Negocio para el Desarrollo de una Página Web de Venta online de artículos, productos y servicios relacionados al consumo del café. *Plan de Negocios*. Caracas, Venezuela.
- PMI Institute. (2013). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) Quinta Edición. Pensilvania, EEUU: Project Management Institute, Inc.
- Poza, E. J. (2011). *Empresas Familiares. Tercera Edición*. Cengage Learning.
- Rodríguez, D. (2013). *Negocios en Internet y algo más*. Tecno-Soluciones de Venezuela CA.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Tamayo, M. T. (1999). *El Proyecto de Investigación. Módulo 5. Serie Aprender a Investigar*. Santa Fe de Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES.
- Urbina, G. B. (2010). *Evaluación de Proyectos. Sexta Edición*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, SA.
- Vos Saz, A. (Octubre de 2013). Creación, Crecimiento y Expansión Internacional de las Nuevas Empresas: Influencia del Emprendedor y del Equipo de Emprendedores. *Tesis Doctoral*. Getafe, España.