



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

PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**MODELO DE NEGOCIO QUE PERMITA A LAS PYMES ADAPTARSE A LOS
CAMBIOS EN ENTORNOS TURBULENTOS
CASO: INVERSIONES ANDANS 4A, C.A.**

Presentado por:
Flores Gil, María Alejandra de los Ángeles

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Alberto Rodríguez

Caracas, julio de 2018

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

PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**MODELO DE NEGOCIO QUE PERMITA A LAS PYMES ADAPTARSE A LOS
CAMBIOS EN ENTORNOS TURBULENTOS
CASO: INVERSIONES ANDANS 4A, C.A.**

Presentado por:
Flores Gil, María Alejandra de los Ángeles

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Alberto Rodríguez

Caracas, julio de 2018

DEDICATORIA

A mi esposo e hijos por su apoyo incondicional y motivación para seguir adelante

AGRADECIMIENTOS

Al personal de la empresa inversiones Andans 4A, C.A. por la colaboración y apoyo prestado en la realización de este proyecto.

Al Prof. Alberto Rodríguez por haber aceptado ser mi tutor académico, por su amistad, paciencia, dedicación y disposición permanente e incondicional durante la realización de este proyecto, sin sus orientaciones no hubiera sido posible llevar a feliz término.

Finalmente, agradezco a mi esposo e hijos, que han vivido conmigo la realización de este trabajo, por su apoyo incondicional y siempre alentarme a seguir adelante en los momentos difíciles para que pudiera desarrollar y terminar este proyecto.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria.....	i
Agradecimientos	ii
Índice de Tablas.....	vi
Índice de Figuras	vii
Resumen	viii
Introducción	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA	4
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Objetivos.....	6
1.2.1. Objetivo general.....	6
1.2.2. Objetivos específicos	6
1.3 Justificación de la investigación	7
1.4 Alcance y limitaciones.....	8
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes de la investigación.....	9
2.2. Fundamentos teóricos	15
2.2.1. Proyecto.....	16
2.2.2. Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)	17
2.2.3. Estrategia.....	17
2.2.4. Planificación estratégica	18
2.2.5. Evaluación del entorno.....	20
2.2.6. Análisis interno.....	22
2.2.6.1. Cadena de valor	22
2.2.6.2. Análisis de fortalezas y debilidades	24
2.2.7. Análisis externo.....	25
2.2.7.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	25
2.2.7.2. Análisis de oportunidades y amenazas	26
2.2.8. Modelo de negocio.....	26
2.2.9. Herramienta utilizada para el desarrollo del modelo de negocio	27

2.2.10. Planes de acción.....	30
2.2.11. Cambio organizacional.....	30
2.2.12. Innovación abierta	31
2.2.13. Control de cambio	33
2.2.14. Sistemas de alimentación ininterrumpida	33
2.3. Bases legales y normativas	36
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	38
3.1. Tipo de investigación	38
3.2. Diseño de la investigación	39
3.3. Unidad de análisis	41
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	41
3.5. Fases de la investigación.....	41
3.6. Operacionalización de los objetivos.....	43
3.7. Estructura desagregada de trabajo	44
3.8. Aspectos éticos	45
CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL.....	46
4.1. Breve reseña histórica de la organización	46
4.2. Visión.....	46
4.3. Misión	47
4.4. Valores	47
4.5. Objetivos estratégicos	47
4.6. Organigrama general.....	48
CAPITULO V. DESARROLLO DEL PROYECTO	49
5.1. Entorno estratégico de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A.	49
5.1.1. Macroambiente	49
5.1.1.1. Político.....	49
5.1.1.2. Económico.....	51
5.1.1.3. Sociales	54
5.1.1.4. Tecnológicos	55
5.1.2. Análisis externo.....	56

5.1.2.1. Modelo de las 5 fuerzas de Porter	56
5.1.2.2. Análisis de oportunidades y amenazas	59
5.1.3. Análisis interno.....	59
5.1.3.1. Cadena de valor	60
5.1.3.2. Análisis de fortalezas y debilidades	65
5.2. Modelos de Negocio aplicado en la empresa Inversiones Andans 4A, C.A. ..	66
5.2.1. <i>Canvas Busines Plan</i>	66
5.2.2. <i>Canvas Open Innovation</i>	68
5.3. Planes de acción para concretar el modelo de negocio de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A.	71
CAPITULO VI. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	74
Conclusiones	74
Recomendaciones	74
Referencias Bibliográficas.....	76
Anexos.....	84

ÍNDICE TABLAS

Tabla	Pág.
1. Clasificación Pequeña y Mediana Industria en Venezuela	17
2. Clasificación de los sistemas de alimentación ininterrumpida (UPS)	35
3. Operacionalización de los Objetivos	43
4. Oportunidades y Amenazas de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A.....	59
5. Fortalezas y debilidades de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A.	65
6. Plan de acción número 1.....	71
7. Plan de acción número 2.....	72
8. Plan de acción número 3.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
1. Cadena de Valor	24
2. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder	27
3. Modelo de Negocio <i>Canvas Bussines Plan</i>	29
4. Modelo de Negocio <i>Canvas Open Innovation</i>	32
5. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) para el proyecto	44
6. Organigrama de la Empresa Inversiones Andans 4A, C.A.	48



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

**DESARROLLAR UN MODELO DE NEGOCIO QUE PERMITA A LAS PYMES
ADAPTARSE A LOS CAMBIOS EN ENTORNOS TURBULENTOS.
CASO: INVERSIONES ANDANS 4A, C.A.**

Autor: María Alejandra Flores Gil
Asesor: Alberto Rodríguez
Fecha: julio 2018

RESUMEN

Inversiones Andans 4A, C.A. es una empresa dedicada a los Sistemas de Alimentación Ininterrumpida; mediante la ejecución de actividades de venta, instalación, mantenimiento y puesta en marcha de los equipos. Desde el primer trimestre del año 2016 la empresa ha venido sufriendo perturbaciones debido a los constantes cambios en el contexto económico que viene atravesando el país, por lo que se encuentra redefiniendo sus lineamientos estratégicos, mediante la realización de un análisis de su entorno interno y externo, para el desarrollo de un modelo de negocio que le permita mantenerse en el mercado. La metodología empleada se fundamentó en el modelo de negocio propuesto por Alexander Osterwalder (2004), estructurado por: 1) segmentos de mercados, 2) propuesta de valor, 3) canales, 4) relación con los clientes, 5) fuentes de ingresos, 6) recursos claves, 7) actividades claves, 8) asociaciones claves y 9) estructura de costos. La información requerida fue obtenida directamente de la empresa a través de la revisión documental y de campo, observación directa y entrevistas, con la participación activa de sus directivos y personal quienes estuvieron incluidos en cada una de las fases a fin de garantizar que el modelo de negocio estuviese alineado con la visión empresarial. Finalmente, se definieron los planes de acción que soportan el modelo de negocio y se formularon recomendaciones para su implementación.

Palabras clave: modelo de negocio, entornos turbulentos, modelo canvas open innovation, sistemas de alimentación ininterrumpida

Línea de Investigación: Definición y desarrollo de proyectos

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se enfrentan a constantes cambios donde la competitividad adquiere un papel protagónico en la búsqueda de mayor participación de mercado, rendimiento y utilidad; esto ha justificado una serie de acciones, adquisiciones, alianzas estratégicas, funciones que le permitan garantizar su permanencia exitosa en los mercados.

La competitividad entre empresas y organizaciones, no solo depende de su asertividad al desarrollar su plan estratégico, con el objeto de lograr la supervivencia dentro del sector económico en el cual se desarrolla, sino que debe ir de la mano de estrategias que estén incluidas a este plan estratégico, en donde los directivos de las organizaciones juegan un papel fundamental.

Para garantizar el éxito de una organización, no solamente se requiere que las personas de la alta dirección posean excelentes habilidades de liderazgo, planeación y comunicación, ni es suficiente que la fortaleza de la misma esté sustentada por una buena calidad de los productos y servicios prestados, ni por la excelente gestión de mercadeo, ni por la sólida posición financiera que se tenga; es indispensable que las organizaciones tengan; una dirección estratégica que se enfrente a los constantes desafíos de los cambios tecnológicos, sociales, políticos, económicos y jurídicos

En ocasiones, las empresas se dejan llevar por una idea que puede ser muy novedosa e innovadora, pero cuando la ejecutan, se percatan que no consideraron y evaluaron otros factores y elementos, es allí, donde radica la importancia de la planificación estratégica dentro de la gestión de proyectos en las empresas.

La empresa Inversiones Andans 4.A., C.A., como toda empresa, es garante por obtener márgenes de rentabilidad que le permitan estar en funcionamiento ofreciéndole a su distinguida clientela productos y servicios de calidad, en lo relacionado con la compra, instalación, soporte y mantenimiento de equipos para

los Sistemas de Alimentación Ininterrumpida (SAI), también conocidos como Uninterruptible Power Supply (UPS).

Es por ello que se hizo necesaria la presente investigación, a fin de dar solución a la problemática presentada. Basados en una metodología de trabajo, la cual ofrecerá el detalle del problema y los pasos para obtener su solución, todo esto tomando como premisas los lineamientos exigidos por la Universidad Católica Andrés Bello.

El presente proyecto de trabajo especial de grado se encuentra organizado por capítulos, en donde se describen las diversas etapas requeridas para su evaluación y en los cuales se desarrollan los siguientes aspectos:

En el Capítulo I, se detallan los aspectos más relevantes de la presente investigación como lo son, planteamiento del problema y los objetivos; además de la justificación y el alcance de la misma.

En el Capítulo II, se describen los antecedentes, fundamentos teóricos y la definición de los términos relacionados directamente con el estudio.

En el Capítulo III, se explican aquellos aspectos vinculados a la metodología de la presente investigación; donde se establecen los lineamientos mediante los cuales, se especifican elementos como: El tipo y diseño de la investigación, la unidad de análisis, la población y muestra, además de los instrumentos y técnicas requeridas para la recolección de datos, entre otros.

En el Capítulo IV, se exponen los principales aspectos organizacionales que conforman la estructura actual de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A., en la cual se presenta el problema planteado en el capítulo I de la presente investigación.

En el Capítulo V, contiene el desarrollo secuencial de los pasos establecidos en la operacionalización de las variables para el logro de los objetivos específicos propuestos en la investigación

En el Capítulo VI, se desarrollan las apreciaciones finales de la investigación y se presentan las recomendaciones.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas consultadas para darle soporte a la investigación.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

En este capítulo, se describen los aspectos relevantes que originaron un conjunto de situaciones que afectan el desempeño de la empresa, permitiendo definir el alcance de la investigación, tomando en consideración los siguientes puntos: Planteamiento del problema; formulación del problema; objetivos, justificación, alcance y delimitación de la investigación.

1.1. Planteamiento del Problema

El desarrollo de una organización, está directamente relacionado con la preparación para enfrentar y gestionar los cambios. Estos representan un desafío debido a que deben tener la capacidad de confrontarlos con celeridad y habilidad para lograr mantenerse, por lo que requieren esquemas que sean flexibles y adaptables, así como son necesarios los sistemas que exijan y permitan un mayor compromiso.

Para lograr un correcto funcionamiento y conseguir resultados satisfactorios las organizaciones deben conocer a detalle su entorno con la finalidad de adaptarse a los mismos, aprovechando al máximo las oportunidades y reduciendo al mínimo las amenazas (Gómez, 2006)

Fajardo (2013) en su artículo titulado “Breves apuntes estratégicos. Algunas claves para afrontar entornos turbulentos y cambiantes en las organizaciones”, señala que una organización se encuentra en un entorno cambiante cuando corrobora la falta o poca ejecución de sus planes estratégicos, y en la mayoría de los casos se realizan numerosas presentaciones que acaban engavetadas sin ponerse en funcionamiento, siendo la resultante la aplicación de estrategias emergentes.

Rivera (2011), en su artículo sobre “Estrategias para entornos turbulentos”, establece que la turbulencia en las organizaciones es la consecuencia de un

conjunto de acontecimientos transformadores, en donde ciertos casos son impredecibles porque provienen de elementos demográficos, económicos, tecnológicos, regulatorios y de globalización, ocasionando un entorno cambiante cuya comprensión se vuelve cada vez más difícil debido a la heterogeneidad de escenarios que se presentan, afectando el normal desempeño del sector (clientes, competidores, proveedores, distribuidores).

En este mismo artículo, el autor hace referencia a la investigación realizada por la facultad de Administración de la Universidad del Rosario, en el cual se identifica la existencia de organizaciones que mejoraron su desempeño al enfrentar la turbulencia, poniendo en funcionamiento un sistema que permite realizar el monitoreo del entorno, el diseño de escenarios y la selección e implementación de nuevos modelos de negocio.

En el caso de Venezuela, se encuentran análisis específicos como el Auletta (2010), quien ha señalado que los gerentes venezolanos interactúan de manera constante con variables volátiles, denominadas turbulencia, que comprende combatir diariamente los cambios, que ocasionan inestabilidad en los sistemas tradicionales estratégicos (citado por García, Iriarte y Solís, 2010 p. 146)

En este mismo sentido, Penfold, Vainrub y Dohnert (2009), agregan que elementos como los constantes cambios en la constitución, las insuficiencias de los servicios públicos, permanentes cambios en las regulaciones, obstáculos administrativos, inestabilidad jurídica y política, aumentos salariales y la inflación son ingredientes que compone el entorno venezolano, lo que hace que cada vez sea más difícil el futuro para el estratega venezolano (citado por García, Iriarte y Solís, 2010 p. 146)

Otro factor que afecta el mercado venezolano y por ende a sus organizaciones, es la medida de control cambiario de divisa, utilizada para establecer un cierto tipo de cambio con la finalidad de controlar las entradas o salidas de capital en el país. La aplicación de este tipo de medida conlleva a que

las organizaciones experimenten perturbaciones en su actividad, costos, ingresos inversión, financiamientos, rentabilidad, entre otras; representando un reto tanto para las empresas productivas como las de servicio, debido a la necesidad que tienen de alcanzar y lograr determinados niveles de competitividad que le permitan obtener resultados óptimos (Suárez, 2005).

Por lo antes expuesto, el presente estudio tiene por objeto el diseño de un modelo de negocio estratégico que permita realizar un diagnóstico de la empresa con la finalidad de analizar sus procesos, alineación estratégica, capacidades y recursos, que le permita mejorar su competitividad y rendimiento ante los entornos cambiantes a los que se enfrentan las empresas venezolanas, para lo cual surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuáles deben ser las estrategias a utilizar por la empresa Inversiones Andans 4A para afrontar el entorno turbulento que le permita incrementar su competitividad y rendimiento? ¿Cuál es la situación actual de la empresa? ¿Cuáles son las actividades y procesos claves que proporcionarán la información necesaria para el diseño del modelo de negocio estratégico? ¿Cómo los planes de acción permitirán concretar el modelo de negocio estratégico? ¿Cuáles serán las acciones requeridas para la aplicación del modelo de negocio estratégico en la empresa Inversiones Andans 4A, C.A.?

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de negocio estratégico que le permita a la empresa Inversiones Andans 4A, C.A., adaptarse a los ambientes turbulentos.

2.2.1 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el entorno estratégico actual de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A

- Diseñar el modelo de negocio a ser aplicado en la empresa Inversiones Andans 4A, C.A.
- Definir planes de acción que permitan concretar el modelo de negocio de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A.
- Formular recomendaciones para la aplicación del modelo de negocio en la empresa Inversiones Andans 4A, C.A.

1.3. Justificación de la Investigación

El desarrollo de esta investigación surge de la necesidad identificada en la empresa Inversiones Andans 4A, C.A. de estudiar los inconvenientes de su entorno actual para descubrir sus deficiencias y oportunidades de negocio existente que le permitan redefinir sus lineamientos estratégicos, para lo cual será necesario analizar a sus clientes, productos, servicios, canales de distribución y venta y recursos.

El valor agregado que aportará este proyecto a la empresa está en la propuesta de alternativas que le permitirá mejorar sus procesos, generar ingresos y aumentar su presencia tanto en el mercado regional como nacional. Adicionalmente servirá de prototipo para otras pequeñas y medianas empresas en el ámbito regional y nacional, que en su día a día se enfrentan a situaciones desfavorables para la aplicación y renovación de sus estrategias.

Desde la perspectiva académica, este proyecto es novedoso porque aborda un problema que afecta a las empresas venezolanas (pequeñas, medianas y grandes), permitiendo aplicar los conceptos, herramientas y técnicas de la gerencia de proyectos, así como las habilidades y competencias adquiridas durante la especialización. Además, se incluye dentro del plan estratégico de la universidad UCAB 20 20, en proveer en la formación de sus estudiantes conocimientos y habilidades para la transformación y el compromiso social.

1.4. Alcance y limitaciones

La investigación está delimitada al desarrollo de un modelo negocio basado en la Pequeña y Mediana Empresa Inversiones Andans 4A, C.A., de acuerdo a las mejores prácticas de gestión de proyectos establecidas por el Project Management Institute.

Para el desarrollo de este estudio fue tomado como referencia el ámbito de la ciudad de Caracas y se utilizaron fuentes bibliográficas y electrónicas que se lograron acceder y consultar desde la dicha ciudad. El periodo en el cual se realizó el estudio es el comprendido entre julio 2016 y diciembre 2017.

Para el diseño del modelo de negocio estratégico para la empresa Inversiones Andans 4A, C.A. inicialmente se estableció la situación actual de la empresa y de su entorno, posteriormente, utilizando el modelo de negocio propuesto por Alexander Osterwalder, conocido como modelo Canvas, se desarrolló un modelo de negocio sencillo y consistente, capaz de ofrecer respuestas a las necesidades comerciales de la empresa.

El presente estudio no contempla la implementación del modelo de negocio estratégico diseñado para la empresa Inversiones Andans 4A, C.A., por lo que representa una limitación.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

En este capítulo, se muestra la sustentación teórica que soportan la investigación para ello, se recopiló algunos trabajos de grado relacionados con el trabajo especial de grado, así como cualquier otro tipo de información referencial y de definiciones.

2.1. Antecedentes de la investigación

Galindo, S. (2015), en su trabajo de grado titulado: **Perdurabilidad empresarial y su relación con la turbulencia del entorno, un acercamiento al concepto**, uno de los objetivos específicos de esta investigación es el de establecer la relación entre la turbulencia del entorno y la perdurabilidad de una organización con el fin de proporcionar elementos conceptuales que permitan estructurar una base teórica que sea de utilidad para las organizaciones al momento de enfrentarse a los constantes cambios y lograr mantenerse en el tiempo.

En esta investigación la perdurabilidad es definida como la capacidad que tiene la organización de mantenerse vigente en el mercado y con un desarrollo sostenible; mientras que la turbulencia del entorno, son los distintos escenarios aleatorios que pueden ser recreados considerando ciertas circunstancias a futuro y formular estrategias para variados momentos dentro del desarrollo de una organización. También se establece que el entorno empresarial, se ha distinguido por cambios constantes que son altamente volátiles, inciertos y complejos. Estas características han conducido la toma de decisiones empresarial con la finalidad de suministrar un porvenir a las empresas para poder perdurar en el tiempo.

Este estudio aporta a la investigación los elementos conceptuales para establecer las bases teóricas para la empresa Inversiones Andans 4A, C.A. que le

permita perdurar en el tiempo y adaptarse a los constantes cambios del entorno el cual se caracteriza por un alto nivel de volatilidad, incertidumbre y complejidad.

Pérez, R. (2014), en su trabajo especial de grado titulado: **Plan estratégico para la sustentación del crecimiento y aumento de la productividad. Caso de estudio Encantto**, el autor hace referencia al rápido crecimiento de la empresa sin ningún tipo de alineación estratégica, la falta de procedimientos bien definidos, el manejo empírico de proyectos y la toma de decisiones de manera improvisada lo que acarrea un mayor volumen de trabajo y por ende un descontento en sus empleados.

Otro de los factores que afectan a la empresa es la situación de regulación cambiaria en Venezuela, lo cual crea dificultad y retraso en la adquisición de divisas para la compra de los insumos necesarios, trayendo como consecuencia un retraso en la producción e incumplimiento en los tiempos de entrega de sus productos a sus clientes.

Esta investigación aporta la importancia de que las empresas tengan un plan estratégico que les permita crecer y mantenerse en el tiempo, mediante el establecimiento de lineamientos estratégicos, estrategias y planes de acción; porque en el caso contrario presentan problemas a nivel operativo, procesos deficientes y pérdida de tiempo, costo y recursos.

Este trabajo de investigación propone la creación de un plan estratégico para una empresa que carece de una planificación, de estructura y de la definición de objetivos, ocasionando problemas en la adaptación de su entorno y en la capacidad de respuesta que le permitan aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.

Frías, J. (2014), en su artículo **“La evolución del entorno organizacional y del enfoque de su gestión ante lo imprevisto”**, desarrolla su investigación

partiendo del análisis de los enfoques teóricos para la toma de decisiones llevados a cabo durante la evolución del entorno organizacional en los últimos años.

En su trabajo comprueba que lo imprevisto es inevitable, su ocurrencia varia en los diferentes entornos organizacionales en el transcurso del tiempo, su manejo para combatirlo es distinto porque se basa en el aprovechamiento de las experiencias existente, pero recurriendo a la creatividad constante de las organizaciones.

Esta investigación es de utilidad ya que se encuentra enmarcada dentro del ámbito de este proyecto debido a que se detallan los aspectos que deben considerar las organizaciones a la hora establecer las estrategias a seguir para enfrentarse a situaciones inesperadas en su entorno externo e interno.

Mendoza, J. (2013), en su artículo **“La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: confrontar entornos volátiles”**, su investigación parte de la revisión literaria de las capacidades dinámicas en general para desarrollar de manera teórica y conceptual los aspectos parciales relacionados con la capacidad y subcapacidades de ripostar, término utilizado en el boxeo, que significa la destreza que posee un boxeador para responder de forma contundente a su contrincante, lo cual se traduce en el entendimiento de su rival, confrontar o evadir los golpes y atacar para derrotar. Análogamente, la aplicación de este concepto en el ámbito empresarial se caracteriza por el monitoreo del entorno para detectar oportunidades de negocios, descubrir las crisis, plantear soluciones y aplicarlas.

Esta investigación es de interés ya que las organizaciones venezolanas se encuentran en un ambiente turbulento lo que se traduce en un mercado en continuo cambio, en donde se deben desarrollar ventajas competitivas en corto tiempo que le permita responder en un lapso de tiempo adecuado a las condiciones del entorno para enfrentar con éxito las oportunidades y amenazas.

García, Iriarte y Solís (2012), en su artículo **“Turbulencia, Incertidumbre y Manejo de escenarios: una aproximación en el contexto venezolano”**, esta investigación está basada en las variables que componen el entorno empresarial venezolano como lo son la turbulencia, la incertidumbre y el manejo de escenarios. Además, establecen que, en los entornos organizacionales modernos, el término de turbulencia, significa en la mayoría de los casos el fracaso de la organización, pero que existen organizaciones que han sabido aprovechar estos entornos turbulentos y volátiles para encontrar oportunidades que le permiten alcanzar el éxito.

El aporte de esta investigación en donde se considera que las organizaciones venezolanas presentan un alto grado de incertidumbre debido a que deben enfrentarse a constantes regulaciones cambiarias, devaluación de la moneda, inflación creciente, inseguridad jurídica, entre otros; son los gerentes los elementos claves para lograr el éxito debido a que cada situación es inédita, particular y en muchas veces no cumplen con el carácter cíclico, en donde se deben plantear diversos escenarios para tener una mejor apreciación de la situación y de esta manera se reducir la incertidumbre.

García, E. (2012), en su tesis doctoral titulada: **Los factores organizacionales y del entorno como moderadores de la relación entre innovación y desempeño empresarial: diferencias entre pequeñas y grandes empresas**, dirige su investigación a la pequeña y mediana empresa debido a que juegan un papel importante en el desarrollo y crecimiento de las economías emergentes, contribuyendo a la generación de empleo. Establece la importancia de la innovación en la estrategia empresarial para adaptarse a los cambios del entorno, para lograr ventajas competitivas.

La aportación de esta investigación es el estudio de las relaciones entre la colaboración, innovación y los resultados organizacionales en donde se comprueba que, para lograr una mayor ventaja competitiva, las organizaciones

deben establecer acuerdos de colaboración con sus proveedores, clientes, competencia, entre otros.

Rivera, H. (2010), en su artículo **“Cambio estratégico para entornos turbulentos”**, define el concepto de turbulencia y hace hincapié en el modo de cómo enfrentar este fenómeno mediante el cambio estratégico. Expresa que las organizaciones se enfrentan a entornos turbulentos que se caracterizan por presentar las variables de incertidumbre, dinamismo y complejidad, las cuales se ven representadas en la toma de decisiones, el cambio constante en los requerimientos de los clientes y el nacimiento de nuevos productos.

El aporte de esta investigación es que el cambio estratégico es un proceso iterativo, que le permite a las organizaciones afrontar las situaciones involuntarias que se puedan presentar en el entorno, en donde su planificación es responsabilidad de los gerentes de la organización, y su ejecución debe ser realizada en tres pasos: sistema de monitoreo del entorno, diseño de escenarios y por último la selección e implementación del nuevo modelo de negocio.

Arteaga, L. (2010), en su trabajo especial de grado titulado: **Propuesta de Plan Estratégico para la gerencia de proyectos de la empresa BD2050 Automatismo Industriales, C.A.**, esta investigación se fundamentó en la necesidad de estudiar los riesgos y oportunidades del entorno de la empresa para rediseñar los lineamientos estratégicos basados en la revisión de distintas herramientas y técnicas de planificación estratégica y reestructuración empresarial que permitan establecer un plan estratégico para mejorar el rendimiento de la empresa.

El aporte de esta investigación son las técnicas empleadas para: determinar la situación actual de la organización, mediante la realización de un análisis externo e interno; la generación, selección y evaluación de las estrategias; y finalmente la propuesta del plan estratégico.

Caldera, E. (2010), en su trabajo especial de grado titulado: **Desarrollo de un plan de negocio para el proyecto de creación de una empresa asesora de proyectos de construcción**, en donde el autor encontró que las Alcaldías del Estado Monagas que manejan pocos recursos financieros, desarrollan constantemente proyectos de construcción, por lo que se han visto en la necesidad de crear unidades de ingeniería para que se encarguen del seguimiento y control de los mismos. Es por estas razones que un grupo de emprendedores visualizó la oportunidad de negocio con la creación de una empresa destinada a brindar asesorías técnicas a las alcaldías municipales del estado Monagas en cuanto al desarrollo e implantación de proyectos de construcción, para lo cual era conveniente la elaboración de un plan que permitiera concretar y cuantificar la creación de la empresa, para de esta manera reducir la incertidumbre y evitar el fracaso.

La aportación de este trabajo de investigación es la importancia que tiene la participación activa de los interesados del proyecto en cada una de las etapas para el desarrollo del Plan de Negocio de una empresa, con la finalidad de certificar que se encuentra alineado con la visión empresarial.

Rodríguez (2009), en su trabajo especial de grado titulado: **Formulación y Evaluación de proyectos de creación de una empresa de servicios de encuadernación artística (sector artes gráficas)**, el autor encontró que las empresas de artes gráficas presentan dificultades en la obtención de sus insumos debido al control cambiario presente en Venezuela desde el año 2003; si a esto se le suma el contrato colectivo del sector y la normativa impuesta por la LOPCYMAT, se tiene como consecuencia el impulso a la tercerización para la realización de trabajos que requieren alta intervención de mano de obra por ser artesanales (encuadernación artística) con la finalidad de reducir considerablemente los costos y la mano de obra calificada.

El aporte de esta investigación es la encontrar oportunidades de negocio para la creación de pequeñas y medianas empresas que puedan ofrecer servicios en un área específica, proponiendo a los clientes diferentes alternativas de solución.

Cabrera, M. (2007), en su trabajo especial de grado titulado: **Formulación del Plan Estratégico de una PYMES dedicada a comercializar libros, artículos escolares y de oficina**, en donde el autor muestra la situación actual de una pequeña empresa que se dedica a la venta al detal de artículos escolares y de oficina, la cual presenta un incremento significativo en sus ventas, generando mayores ganancias pero trayendo como consecuencia el descontrol de la empresa debido a que enfoca las actividades diarias de sus recursos en atender las situaciones que surgen en el día a día que presentan carácter de urgencia, postergando constantemente aquellas acciones que deben tomarse para lograr los sus metas futuras. Por tal motivo plantea la formulación de planes estratégicos que permitan minimizar los conflictos generados, mejorando la gestión y estableciendo la dirección a seguir por la empresa.

El aporte de esta investigación son las herramientas para la elaboración de un plan estratégico para una pequeña empresa dedicada a la comercialización de productos que le permita anticiparse y responder a los cambios del entorno.

2.2. Fundamentos Teóricos

Los fundamentos teóricos son la base que sustenta la investigación, los cimientos basados en revisiones bibliográficas que permitirán elaborar toda la teoría que será clave para desarrollar los objetivos planteados.

A continuación, se hacen referencia a la fundamentación teórica que servirá de base en la investigación y solución del problema planteado.

2.2.1 Proyecto

La guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) (2013) define un proyecto como un esfuerzo temporal que se debe llevar a cabo para la creación de un producto, servicio o resultado único. Su naturaleza temporal indica que tiene un principio y un final definido, en donde, el final se obtiene cuando: se consiguen alcanzar los objetivos del proyecto, cuando los objetivos del proyecto no pueden ser realizados o cuando la necesidad que promovió el proyecto ya no existe.

Los proyectos pueden producir:

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

La dirección de proyecto se refiere a la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto con la finalidad de lograr sus requerimientos, mediante la aplicación e integración de sus cuarenta y siete procesos, los cuales se encuentran agrupados lógicamente y categorizados en cinco grupos de procesos (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre).

Con frecuencia, los proyectos son utilizados como medio para conseguir de forma inmediata o indirectamente los objetivos plasmados en el plan estratégico de una organización, en donde, para su aprobación se consideran una o varias de las siguientes consideraciones estratégicas: demanda de mercado, oportunidad estratégica, necesidad del negocio, necesidad social, consideraciones ambientales, solicitud de un cliente, avances tecnológicos y requisitos legales.

Las organizaciones cambian sus operaciones, productos o sistemas a través de la creación de iniciativas estratégicas de negocio, las cuales son desarrolladas e implementadas mediante los proyectos.

Las operaciones de las organizaciones son necesarias para el logro de los objetivos estratégicos y tácticos del negocio. Pueden ser definidas como los esfuerzos continuos cuyo resultado son salidas iterativas, con asignación de recursos que realizan un conjunto de tareas idénticas basadas en modelos corporativos en un ciclo de vida de producto. Su gestión se encarga de la producción continua de bienes y servicio, asegurando que las operaciones de negocio se ejecuten eficientemente, mediante la utilización óptima de los recursos necesarios y cumpliendo con la demanda de los clientes.

2.2.2. Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Venezuela

El Decreto N° 1547 del 09 de noviembre de 2001, de la Ley para la promoción y desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, define en su artículo tercero, el concepto de Pequeña y Mediana Industria en Venezuela como “la unidad de explotación económica realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos.” p.4

En dicho artículo también establece los parámetros para la clasificación de la Pequeña y Mediana Industria, los cuales se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Clasificación Pequeña y Mediana Industria en Venezuela

Tipo	Promedio anual de trabajadores	Ventas anuales en Unidades Tributarias (UT)
Pequeña industria	Desde 11 hasta 50	Desde 9001 hasta 100.000
Mediana Industria	Desde 51 hasta 100	Desde 100.001 hasta 250.000

2.2.3 Estrategia

Ballesteros (2007) define que la estrategia de una empresa determina y expresa el propósito de la empresa en cuanto a sus objetivos a largo plazo,

programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, para de esta manera lograr una ventaja a largo plazo, respondiendo a las oportunidades, amenazas del entorno y a las fuerzas y debilidades de la empresa. Su propósito y alcance se ajusta a concretar una visión clara del futuro, a procurar que la disparidad entre recursos y metas sea un desafío y no una limitación, y a facilitar ser el ganador en el mercado.

Para Thompson, Strickland y Gamble (2008), para que una estrategia proporcione mejores resultados debe estar basada en acciones, planteamientos comerciales y medidas competitivas dispuestas a la atracción de clientes claves que los diferencie de sus rivales y le permita ganar una posición en el mercado.

Las organizaciones deben estar orientadas y organizadas para modificar sus estrategias en respuesta a las oportunidades emergentes del mercado, a los cambios tecnológicos, cortos períodos de duración de los productos, entrada de competidores y sus estrategias competitivas, modificaciones en los requisitos y expectativas de los clientes, todo esto influye en la generación de condiciones turbulentas en el entorno, para lo cual deben plantear estrategias permitan gestionar los cambios.

Para Thompson et. al. (2008), una organización puede practicar las estrategias defensivas y ofensivas para enfrentar los rápidos cambios producidos en el entorno. En el caso de las estrategias defensivas se encuentran la reacción al cambio y anticiparse a los cambios, en el caso de las estrategias ofensivas se encuentra dirigir el cambio.

2.2.4. Planificación Estratégica

Chiavenato (2001) define la planificación estratégica como “la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos”.

Otra definición de Planificación estratégica es la propuesta por Armijo (2009):

“es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen”. (p.5)

Las empresas no son unidades encerradas, las rodea un entorno que las perturba y al que deben responder, el cual está conformado por la ubicación física, la competencia, la comunidad local o regional, la facilidad para la adquisición de recursos, entre otros.

El entorno o ambiente externo puede ser definido como el conjunto de condiciones, variables o factores sociales, culturales, tecnológicos, políticos, legales y económicos que tienen una influencia significativa en la empresa y que esta no puede controlar, afectando las decisiones sobre su dirección, objetivos, estrategias y modelo de negocio. (Thompson et. al., 2008).

No es una tarea sencilla realizar un análisis para identificar la tipología del entorno debido a las variables a considerar, sin embargo, Mintzberg (1984) distingue cuatro características que permiten simplificar los tipos de entorno que perturban a la empresa, los cuales se mencionan a continuación:

- **Estabilidad:** abarca los entornos estables o dinámicos y está relacionada con la predicción o certidumbre de los cambios que se originarán en el entorno de la empresa.

En el entorno dinámico, ocasiona que la ejecución de la organización sea insegura e impredecible, debido a que se encuentra influenciado por elementos tales como: gobiernos inestables, cambios inesperados en la economía, desviaciones repentinas en los requerimientos de los clientes, tecnología, entre otros.

- **Complejidad:** comprende los entornos simples o complejos y se encuentra determinada por la comprensión del trabajo que debe ejecutar la empresa. Mientras mayor sea la complejidad del entorno mayor será el conocimiento requerido.
- **Hostilidad:** Exigen respuestas rápidas de la organización, que dependen de componentes como las competencias, relaciones con organismo gubernamentales, disponibilidad de recursos, problemas laborales, entre otros.
- **Diversidad:** corresponde expansión de los sectores de clientes a los que a organización suministra la variedad de productos y servicios que se comercializan, así como de la región geográfica en la que se lleva a cabo la actividad empresarial.

Basándose en estas características, los modelos del entorno se pueden clasificar en los siguientes tipos básicos de entornos:

- **Estables:** caracterizados por ser estables, simples, favorables e integrados.
- **Reactivos – Adaptativos:** son parcialmente estables, algo complejos, usualmente favorables y diversos
- **Inestables - Turbulentos:** son dinámicos, complejos, hostiles y diversos

Considerando esta clasificación, las organizaciones se encuentran delimitadas por un entorno que puede ser descrito como inestable y turbulento, por el alto grado de incertidumbre y el incremento en los factores de cambio que lo componen.

2.2.5 Evaluación del Entorno

Para Ballesteros (2007), las organizaciones se deben concientizar de lo que ocurre en su entorno y la manera que pueda afectarlas; es por ello que se deben

monitorear por separado el macroambiente, el entorno industrial, el entorno competitivo y el entorno interno de la organización.

En este mismo orden de idea, Thompson et.al. (2008), señala que:

El macroambiente, se encuentra formado por las influencias económicas, demográficas, los valores y estilo de vida de la sociedad, la legislación y regulaciones gubernamentales, factores tecnológicos y el área competitiva donde opera la empresa. Todos estos factores influyen en las decisiones de la empresa que se relacionan con su trayectoria, objetivos, estrategia y modelo comercial.

Orbe (2012) expresa que las organizaciones se pueden ver afectadas un ambiente macro influenciado por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambiental y legal, los cuales pueden influir de forma favorable o desfavorable, por lo que es recomendable limitar el estudio al análisis de un entorno geográfico (local, regional, nacional) determinado. Para el análisis de estos factores se utiliza la técnica PEST, que incluyen las siguientes categorías:

- **Político:** cualquier tipo factores políticos y legislativos que pueden afectar el entorno en donde se desenvuelve la organización como las políticas fiscales, las regulaciones del mercado, aspectos financieros, entre otros.
- **Económico:** ambiente y dirección del sistema económico donde se desenvuelve la organización.
- **Sociocultural:** los componentes de la sociedad comparten una serie de valores, creencias, actitudes y formas de vida que pueden repercutir en el desarrollo de acciones de la organización.
- **Tecnológico:** hace referencia al estado actual de conocimiento que permite la obtención de bienes y servicios.

2.2.6 Análisis Interno

El análisis interno es realizado para determinar las capacidades positivas (fortalezas) y deficiencias (debilidades) de la organización, cuyo objetivo es permitir aprovechar al máximo sus fortalezas y reconocer sus debilidades para intervenir sobre ellas y corregirlas. Las fortalezas facilitan el alcance de los objetivos organizacionales, mientras que las debilidades impiden el alcance de los mismos.

La realización del análisis interno de una organización sirve para describir su situación y conocer sus características esenciales (clientes, estructura, recursos, procesos, áreas funcionales), con el fin de identificar las fortalezas y debilidades que permitan aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas del entorno, para lo cual se aplican las siguientes herramientas:

2.2.6.1 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta desarrollada por Michael Porter, que permite describir las actividades que debe ejecutar una organización para generar valor al cliente final.

Para Thompson et.al. (2008), la cadena de valor de “toda empresa consta de una serie de actividades que se emprenden en el transcurso del diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte de sus productos y servicios” (p.110).

Para Quintero y Sánchez (2006), la cadena de valor se encuentra constituida por dos tipos de actividades genéricas, las cuales son:

Actividades Primarias: son las que participan directamente con el desarrollo del producto, su venta, la logística, comercialización y los servicios o asistencia posterior a la venta. Estas se encuentran conformadas por:

- **Logística interna:** abarca las actividades necesarias para llevar a cabo la recepción de productos, almacenamiento, control de inventario, vehículos, devoluciones, entre otros.
- **Operaciones:** que recoge todas las actividades orientadas a la obtención de productos terminados.
- **Logística externa:** corresponde a las actividades de almacenamiento de productos y su posterior distribución física a los clientes.
- **Mercadeo y venta:** conjunto de operaciones encaminadas a la comercialización de los productos (precio, publicidad, producto y distribución).
- **Servicio:** actividades que permiten mantener en condiciones óptimas los productos vendidos.

Actividades de Apoyo: sirven de soporte para la realización de actividades primarias y viceversa; ofrecen materias primas, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales. Dentro del grupo de actividades de apoyo se encuentran:

- **Infraestructura de la empresa:** incluye las actividades que pueden que abarcan la dirección general, administración, planificación, control, finanzas y asuntos legales y gubernamentales.
- **Recursos Humanos:** actividades relativas al reclutamiento, formación, desarrollo de competencias, incentivos, participación, promoción y motivación del personal.
- **Tecnología:** son las actividades orientadas a la adquisición y posterior gestión de las tecnologías, ya sean en producto o en proceso.

- **Abastecimiento:** son aquellas actividades que involucran la adquisición de productos, maquinaria y servicios.

Estas actividades se encuentran representadas en la Figura 1, en donde cada categoría puede ser dividida en subactividades, dependiendo de la organización y de la estrategia. (Quintero y Sánchez, 2006)

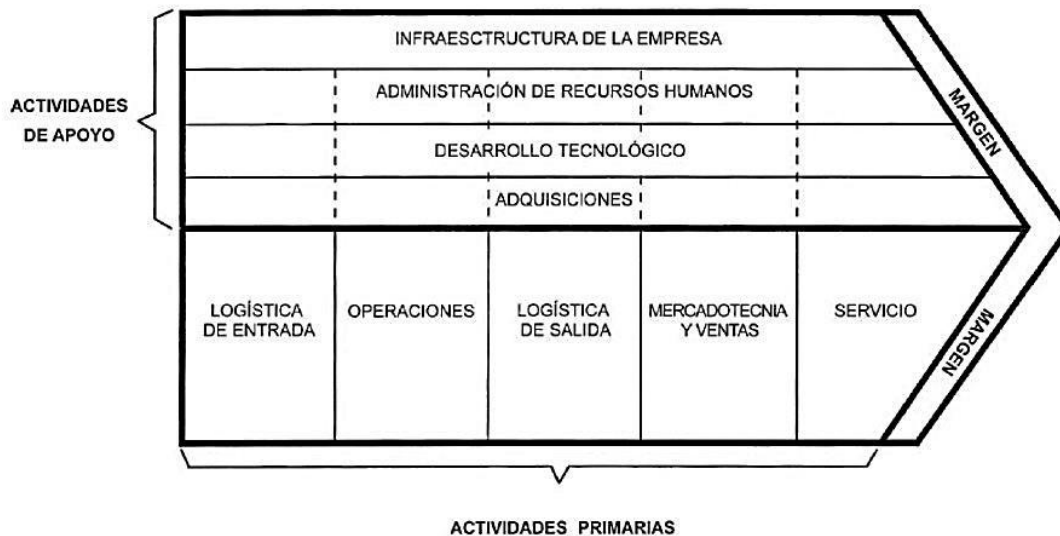


Figura 1. Cadena de Valor
Fuente: M. Porter (1986)

2.2.6.2 Análisis de fortalezas y debilidades

Las fortalezas son las actividades internas de una organización que ejecuta de manera eficaz y eficiente, es decir, son todos los aspectos positivos con los que cuenta la organización; tales como: recurso humano, infraestructura, bienes, ubicación, redes de comunicación, políticas.

Las debilidades son factores internos que producen una posición desfavorable frente a la competencia, dentro de los cuales se encuentran los recursos, habilidades y actividades que carece la empresa.

2.2.7. Análisis externo

Es un análisis de las condiciones externas que rodean la empresa, que le representan oportunidades y desafíos pero que esta no puede controlar.

Este análisis comprende los nichos de mercado atendidos por la empresa, la competencia y factores como la situación económica, disposiciones políticas, sociales, culturales, legales, ecológicas, etc., que afectan a la sociedad y a las empresas existentes en ella.

2.2.7.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Para Thompson et.al. (2008), este modelo es utilizado para diagnosticar de manera sistemática las principales fuerzas competitivas de un mercado y poder evaluar la fortaleza e importancia de cada una, las cuales actúan en cinco áreas del mercado general:

1. Fuerzas competitivas asociadas a la maniobrabilidad del mercado y a la competencia por la preferencia de los compradores, presentes entre vendedores rivales en la industria.
2. Fuerzas competitivas asociadas a la amenaza de los nuevos actores en el mercado.
3. Fuerzas competitivas producto de las medidas de las empresas de otras industrias para obtener compradores para sus propios productos sustitutos.
4. Presiones competitivas por el poder de negociación del proveedor y la colaboración proveedor – vendedor.
5. Presiones competitivas por el poder de negociación del comprador y la colaboración vendedor – comprador.

2.2.7.2. Análisis de oportunidades y amenazas

Por medio del análisis de oportunidades y amenazas se busca identificar los factores externos que influyen en la organización, pero que esta no tiene control alguno sobre ellos.

Las oportunidades son factores externos de la empresa positivos y representa situaciones o circunstancias que puede ocurrir y que van a beneficiar al desarrollo y mejora de la empresa. Dentro de las cuales se puede mencionar las condiciones económicas del país, avances tecnológicos, cambio del entorno, entre otras.

Las amenazas son factores externos que si ocurren pueden influir de manera negativa a la organización. Las principales tenemos las políticas económicas, crisis a nivel de país, competencia, entre otras.

2.2.8 Modelo de negocio

En su disertación doctoral, Alexander Osterwalder define modelo de negocio como:

“Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”. (citado por Márquez, 2010 p.31).

Lizarraga y Albertini (2014) define el modelo de negocio como la representación del modo en que una organización crea, distribuye y captura la atención de un sector de mercado, que implica el concepto de estrategia y su implementación, conformado por el cómo: seleccionar a sus clientes, definir y diferenciar ofertas de producto, crear utilidad para sus clientes, conseguir y

conservar a los clientes, configurar sus recursos, establecer beneficios, publicidad y distribución de productos.

La ontología de modelo de negocio propuesta por Osterwalder agrupa las principales variables de un negocio en nueve bloques temáticos, los cuales son descritos por Márquez (2010) como:

El bloque temático del centro representa el conjunto de la oferta de valor que puede ser dirigida a uno o varios segmentos de mercado mediante unos canales que se relacionan de manera específica con los respectivos clientes, los cuales se encuentran representados por los bloques de la derecha. Los bloques temáticos de la parte izquierda representan los recursos, actividades y terceros que actúan como aliados necesarios para producir y mantener la oferta de valor. Los bloques inferiores representan el reflejo de ingresos y costos del conjunto anterior (Márquez, 2010 p.31).

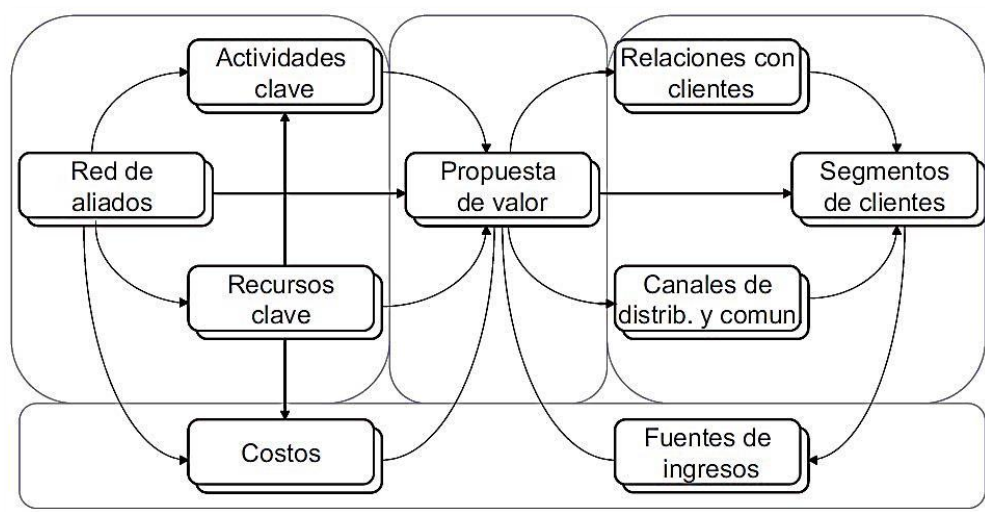


Figura 2. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder.

Fuente: Márquez, 2010

2.2.9. Herramienta utilizada para el desarrollo del Modelo de Negocio

Para el desarrollo del Modelo de Negocio será utilizada la herramienta *Canvas Bussines Plan* propuesta por Alexander Osterwalder, definida por el Departamento de Empresa y Empleo de la Generalitat de Cataluña (2012) como “una herramienta para confeccionar modelos de negocio en donde se describe de

manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor.” p.3.

Establece que la estrategia es parte fundamental del proceso de diseño del modelo y es esencial conocer la operatividad de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades, para validar la viabilidad, no sólo económica, sino de planteamiento de todos los elementos en el entorno de la empresa.

Este modelo se encuentra estructurado en nueve bloques que agrupan las principales variables de un negocio, los cuales se mencionan a continuación:

- **Segmentos de mercados:** se determinan los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige la empresa, en los diferentes tipos de mercados (segmentado, de masas, nicho de mercado, diversificado) y responder a la pregunta ¿cuáles son los clientes más importantes?
- **Propuestas de valor:** representa el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico, cuyo objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades.
- **Canales de comunicación, distribución y venta:** la forma en que la empresa establece contacto con los diferentes clientes y cómo les proporciona la propuesta de valor.
- **Relación con los clientes:** los diferentes tipos de relaciones de la empresa con cada segmento de clientes, que establecen y mantienen de forma independiente para cada segmento.
- **Fuentes de Ingresos:** se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor que ofrece la empresa.
- **Recursos clave:** los activos necesarios para el modelo de negocio, incluidos el personal de la empresa y sus capacidades.

- **Actividades clave:** las acciones necesarias que deben llevarse a cabo.
- **Asociaciones clave:** las alianzas, los socios, incluso los proveedores que se necesitan para el éxito del modelo de negocio.
- **Estructura de costos:** toda la puesta en marcha de un negocio para poder elaborar y hacer llegar la propuesta de valor a los clientes tiene una estructura de costes asociados.

Estos nueve bloques abarcan las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica; además forman parte de la base de una herramienta practica que fomenta la comprensión y el análisis como lo es el lienzo del modelo de negocio, el cual se muestra a continuación en la figura 3.

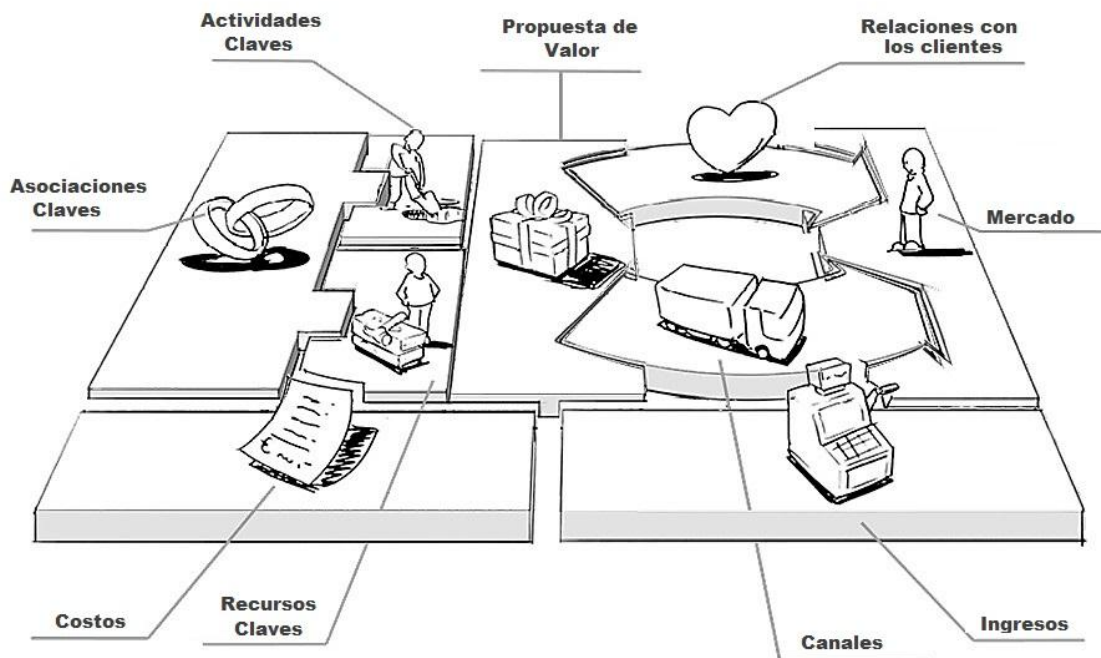


Figura 3. Modelo de Negocio Canvas Business Plan
Fuente: Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2010)

2.2.10 Planes de Acción

Los planes de acción son el medio específico mediante el cual se logran los objetivos que, planteados por una organización, en donde se debe tener en consideración los siguientes aspectos: pasos o acciones específicos que se requerirán, personas responsables del cumplimiento de cada uno de los pasos o acciones, programa para la realización de los pasos o acciones, recursos necesarios para que realizaran el seguimiento, progreso y control dentro de cada paso de las acciones (García, 2009).

2.2.11. Cambio Organizacional

García, (2010) expresa que el cambio representa pasar de una posición a otra y afecta por igual a personas, grupos y organizaciones. Los cambios más frecuentes que sufren las organizaciones son los producidos en su composición debido a fusiones, rupturas, ajustes de su dimensión por crecimiento o reducciones, los provocados por la tecnología, por la cultura y por la sociedad misma.

Todas las organizaciones experimentan cambios de algún tipo, los más frecuentes son los ocasionados en la estructura debido a fusiones, rupturas, ajuste de la dimensión por crecimientos o reducciones, los provocados por la tecnología, por la cultura organizacional y la sociedad misma.

Las cuatro condiciones que ocasionan cambios en las organizaciones según Chruden y Sherman (1999) son: mejorar los medios que permiten satisfacer las necesidades económicas, aumentar las ganancias, proporcionar fuentes de empleo y contribuir a la satisfacción y bienestar social de los individuos (Citado por Garcia, 2010 p.1).

Las organizaciones deben emprender el cambio en su cultura y estrategia, y de innovaciones rápidas en tecnología y productos para poder sobrevivir y ser competitivas (García, 2010).

2.2.12. Innovación Abierta (IA)

Chesbrough (2003), define la innovación abierta como “un paradigma según el cual las empresas pueden y deben utilizar de manera sistemática tanto las ideas externas como las internas, y tanto los canales internos como externos de acceso al mercado, en sus esfuerzos por incrementar su saber-hacer”.

La innovación representa una ventaja para las empresas, pues se trata de un intercambio de ideas, recursos, conocimientos y gastos para acelerar cualquier proceso de innovación que, representa un nuevo modelo de negocio más colaborativo que ofrece nuevas oportunidades en un entorno dinámico que les exige a las empresas estar en constante desarrollo.

En este sentido, la herramienta Canvas Open Innovation permite visualizar los esfuerzos de innovación e inspeccionar los cambios estratégicos, mediante los siguientes bloques que se describen a continuación:

- **Estrategia:** expone la estrategia y fortalezas existentes en la empresa y se especifican los objetivos específicos.
- **Mercado:** describe el mercado objetivo de la empresa, así como cualquier mercado que pueda introducir nuevos conocimientos, tecnología o ideas.
- **Tendencias:** permite observar las preferencias que influyen en la empresa para investigar el cómo se están utilizando estas tendencias.
- **Producto:** analiza los productos y servicios que ofrece la empresa o que quiere ofrecer al mercado.

- **Red:** analiza a los socios con los que se puede estar trabajando durante el desarrollo de los productos y las actividades que realiza dentro de estas redes.
- **Tecnología:** representa la tecnología y la propiedad intelectual que posee o se necesita para el desarrollo de los productos.
- **Procesos:** analiza los procesos de innovación que se pueden tener en marcha y todos los procesos que necesitamos para conectar los diferentes componentes básicos de nuestro modelo.
- **Cultura:** describe valores, mentalidades y visiones compartidas de nuestra gente y su vínculo con nuestros procesos.
- **Personas:** describe todos los departamentos, equipos e individuos que se necesitan dentro y fuera de la empresa.

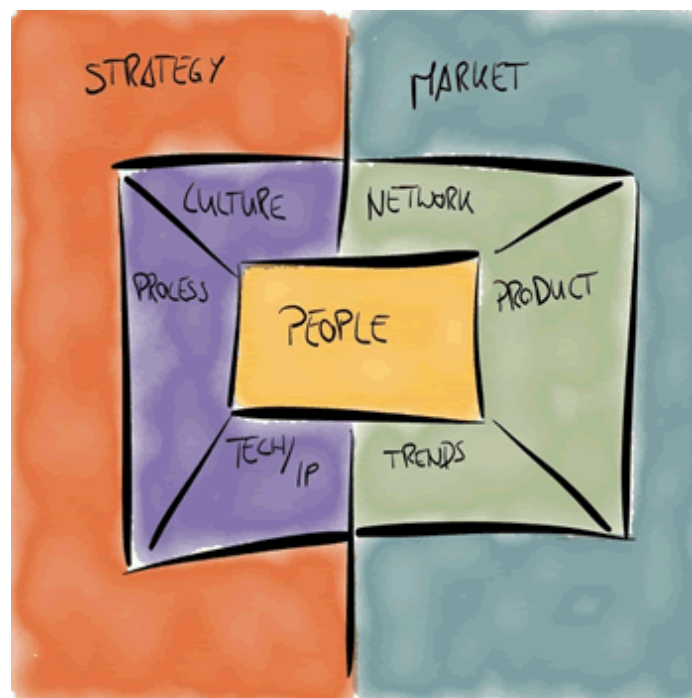


Figura 4. Modelo de Negocio Canvas Open Innovation
Fuente: Canvanizer (2018)

2.2.13. Control de Cambio

El Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX), define el control de cambio como “un instrumento de política cambiaria que consiste en regular oficialmente la compra y venta de divisas en un país. De esta manera, el Gobierno interviene directamente en el mercado de moneda extranjera, controlando las entradas o salidas de capital”.

Su efectividad depende de las causas que lo originan, de los objetivos de su aplicación y de la forma en que opere en la práctica.

Se establece, entre otras razones, para:

- Evitar la fuga de capitales al exterior, y por tanto impedir la disminución de las reservas internacionales.
- Evitar el aumento de los precios, producto de la devaluación de la moneda nacional.
- Defender el valor del Bolívar frente a ataques especulativos.
- Ejercer un control sobre cierto tipo de importaciones, que podrían considerarse no prioritarias.
- Evitar una demanda excesiva de divisas que sobrepase las necesidades reales de la economía nacional.

En relación a los bienes y servicios importados (productos de lujo o muy específicos) pueden encarecerse o escasear. Esto genera incomodidades debido al proceso administrativo que se debe realizar para el otorgamiento de divisas a las empresas.

2.2.14. Sistema de Alimentación Ininterrumpida (SAI)

Los Sistemas de Alimentación Ininterrumpida (SAI) conocidos también como Uninterruptible Power Supply (UPS), Díaz (2015) los define como un conjunto de

dispositivos eléctricos y electrónicos que aseguran el suministro de energía eléctrica sin interrupción durante un periodo de tiempo a equipos de soporte críticos (equipos médicos, industriales o informáticos), cuando ocurre un corte del servicio eléctrico, permitiendo que continúen funcionando o sean apagados de manera correcta, hasta el restablecimiento del suministro eléctrico.

La propagación de los UPS, por lo general proviene, de la necesidad de proteger equipos sofisticados, datos y procesos críticos para las empresas, en donde, la alimentación energética sin interrupciones y de calidad se ha convertido en una necesidad, debido a que los equipos que se deben alimentar tienen tareas cada vez más imprescindibles para el mantenimiento y procesamiento de datos.

Estos equipos se encuentran constituidos por:

- **Rectificador:** Rectifica la corriente alterna de entrada, suministrando corriente continua para cargar la batería.
- **Batería:** Se encarga de suministrar la energía en caso de interrupción de la corriente eléctrica. Su capacidad, se mide en Amper/hora, lo que determina su autonomía, es decir, la cantidad de tiempo que puede proveer energía a los equipos sin alimentación.
- **Inversor:** transforma la corriente continua en corriente alterna, la cual alimenta los dispositivos conectados a la salida del UPS.
- **Conmutador:** permite conectar la salida con la entrada del UPS o con la salida del inversor.

El objetivo de estos equipos es el de garantizar el suministro de energía eléctrica, bajo cualquier eventualidad, a un número de equipos, denominados críticos, que se conectan a la salida del UPS en lugar de a la red eléctrica directamente.

Estableciendo las características funcionales de los UPS y de las cargas a alimentar, es posible clasificarlos, enumerar los tipos de fallas eléctricas que corrigen y agrupar las posibles aplicaciones compatibles para cada tipo, los cuales se muestran a continuación en la tabla 2. (Legrand, 2013)

Tabla 2. Clasificación de los UPS

Tipo	Descripción	Fallas eléctricas que corrigen	Aplicaciones
<i>SPS (Stand by Power Systems) u off-line</i>	Se encargan de monitorear la entrada de energía, cambiando a la batería apenas detecta problemas en el suministro eléctrico	Fallos de alimentación Caídas de tensión Picos de corriente Sobretensiones Subtensiones.	Puestos de trabajo Centrales telefónicas Cajas registradoras Terminales POS Automatización industrial y doméstica
<i>Line Interactive (línea interactiva)</i>	Es capaz de tolerar continuos cambios en la bajada y subida de voltaje sin llegar gastar la energía reservada de la batería. Dependiendo del diseño, este cambio en la toma puede causar una pequeña interrupción de energía, lo que puede provocar una alarma momentánea asociada justamente a esta falta de energía	Fallos de alimentación Caídas de tensión Picos de corriente Sobretensiones subtensiones Infratensiones prolongadas Sobretensiones prolongadas	Sistemas de seguridad Sistemas de emergencia Sistemas de iluminación Automatización doméstica e industrial
<i>On line de doble conversión</i>	Este tipo es el más seguro y el que más fallos eléctricos corrige. Evita esos tiempos sin energía al producirse un corte eléctrico, pues provee alimentación constante desde su batería y no de forma directa.	Fallos de alimentación Caídas de tensión Picos de corriente sobretensiones subtensiones Sobretensiones prolongadas. Distorsiones en la onda de la línea Variaciones en las frecuencias Distorsión armónica	Red IT empresarial Telecomunicaciones Equipos electromedicina Automatización industrial Instalaciones de emergencia Protección de líneas dedicadas Aplicaciones críticas en los sectores Industrial/público

2.3. Bases Legales y Normativas

A continuación, se presenta el marco legal que servirá de apoyo y base para la elaboración de la presente investigación, en este se reflejan las leyes que amparan, protegen y establecen lineamientos en base a la normativa vigente.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, es el documento que contiene la norma fundamental de un país, dentro de cuyo marco deben ceñirse todos los actos legales.
- Código de Comercio de la República Bolivariana de Venezuela, rige las operaciones comerciales de todas las empresas o de particulares que se realicen en Venezuela.
- Código Orgánico Tributario de Venezuela (COT), el cual establece los principios generales de la tributación, aplicables a los tributos nacionales y a las relaciones jurídicas derivadas de ellos.
- Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (LOTTT), es carácter social y su principal objetivo es la de proteger a los trabajadores y su familia. Entre sus principales aspectos se encuentran: prohibición de la tercerización, inclusión de personas con discapacidad a los ambientes laborales, igualdad y equidad de género en el acceso, ingreso, prosecución y remuneración salarial, ingreso al sistema de seguridad social a los trabajadores independientes, entre otros.
- Ley de Uso Racional y Eficiente de la Energía (2011) Gaceta Oficial 39823, su objetivo es la de ejecutar políticas y acciones en materia tecnológica, educativa, comunicacional y regulatoria, para promover el hábito del uso racional y eficiente de la energía eléctrica en toda la población venezolana, a fin de preservar el ambiente

- Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX), cuyo objetivo es desarrollar e instrumentar la Política Nacional de Administración de Divisas, la Política Nacional de Exportaciones, la Política Nacional de Importaciones, la Política Nacional de Inversiones Extranjeras, y la Política Nacional de Inversiones en el Exterior.
- Decreto con Rango, Valor y Fuerza de ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad, cuyo objetivo es el diseño y ejecución de políticas sociales y económicas que ratifican el apoyo del Estado Venezolano.
- Ley Orgánica de Precios Justos (2014), cuyo objetivo es el de consolidar el desarrollo armónico, justo, equitativo y productivo de la economía nacional, mediante de la fijación de precios justos de bienes y servicios, por medio del análisis de las estructuras de costos, la fijación del porcentaje máximo de ganancia y la fiscalización efectiva de la actividad económica y comercial, a fin de proteger los ingresos de los ciudadanos.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

En el marco metodológico se contempló un conjunto de acciones que destinadas a describir, revisar y analizar el problema que se planteó en esta investigación. ¿Cómo se realizó este análisis? A través de procedimientos que incluyen técnicas de observación, captación y recolección de datos. Determinando el “cómo” se procedió con el estudio. Esta tarea consistió en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que se encuentra en estudio, al respecto Balestrini (2006), expresa lo siguiente:

El fin esencial del marco metodológico, es el de situar en el lenguaje de la investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de investigación; su universo o población; su muestra; los instrumentos y técnicas de recolección de datos, la medición, hasta la codificación, análisis y presentación de los datos. De esta manera se proporcionará al lector una información detallada de cómo se realizará la investigación. (p.126).

3.1. Tipo de investigación

En esta investigación se delimitaron los procesos metodológicos que dieron respuesta a las interrogantes planteadas, bajo un proyecto que permita el diagnóstico de la situación actual de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A. para plantear una propuesta de modelo de negocio que permita solventar los problemas existentes.

Según Balestrini (2006), una vez que el problema se ha definido con suficiente claridad y ha sido completamente formulado, se debe delimitar el tipo de investigación a desarrollar con su respectivo esquema. Dicho tipo de investigación debe ser el más adecuado y apropiado según los objetivos establecidos.

La presente investigación estuvo basada en el concepto de Investigación Aplicada. Esto se define en base a lo propuesto por Valarino, Yáber y Cemborain

(2010), como un proceso sistemático que estudia un objeto en un entorno, y genera conocimiento a partir de metodologías de interpretación de los cambios en el entorno. Consiste en el estudio y aplicación sobre problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Además, afirma que este tipo de investigación, está orientada a la aplicación inmediata de teorías ya establecidas y no al desarrollo de éstas. Debido a que el estudio a realizar es del contexto cambiante que está afectando la operativa de la organización en la cual se desarrolla el estudio.

3.2. Diseño de la investigación.

Arias (2006), señala “el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño se clasifica en: documental, de campo y experimental” (p.26).

A continuación, se explican los tipos de diseño de investigación:

- **Investigación documental:** se fundamenta en la búsqueda y recolección de datos secundarios, procedentes por otros autores de fuentes impresas, audiovisuales y electrónicas.
- **Investigación de campo:** los datos se recolectan directamente de los sujetos o sucesos investigados, sin manipulación o control de alguna variable.
- **Investigación experimental:** son los procedimientos a realizar a una entidad o conjunto de sujetos bajo ciertas condiciones para examinar los resultados producidos.

Según el autor Arias, la presente investigación enmarcada dentro de una investigación documental porque se acudirá a fuentes secundarias para la búsqueda de datos, entre los cuales tenemos: fuentes bibliográficas de proyectos ejecutados relacionados con las interrogantes planteadas.

Esta investigación es considerada de campo, porque se recopilaban datos a través de entrevistas y reuniones con actores clave relacionados con la empresa Inversiones Andans 4A, C.A.

Hurtado (2012) clasifica los diseños de investigación de la siguiente manera:

- **De campo:** cuando es producida directamente de las fuentes en su contexto natural.
- **Documental:** Se consigue mediante fuentes documentales o fuentes secundarias.
- **De fuente mixta:** Es la combinación del diseño de campo con el diseño documental.
- **Transeccional Contemporáneo:** Se obtiene en un momento determinado del tiempo presente.

Según los criterios de diseño de investigación establecidos por Hurtado, la presente investigación se encuentra incluida dentro del tipo de fuente mixta por la utilización de fuentes primarias (De campo) y secundarias (Documental); así como también se ubica como una investigación transeccional contemporánea ya que el momento de la investigación será en momento presente.

Balestrini (2006), afirma que el objetivo de seleccionar un diseño de la investigación consiste en contar con una metodología que sirva como guía en el proceso de recolección, análisis e interpretación de los datos que se piensa recolectar. Esto también debe adecuarse a los objetivos fijados en dicha investigación.

Tamayo y Tamayo (2003), establece que el diseño de investigación de campo aplica “cuando los datos se recogen directamente de la realidad” (p. 110). Además, destaca que lo valioso de diseño radica en que permite al investigador,

cerciorarse de las verdaderas condiciones en las que se han obtenido los datos, lo que facilita su revisión o consulta en caso de surgir dudas.

3.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis de la investigación se desarrollará dentro de la Gerencia General de la empresa Inversiones Andans 4A, la cual suministro la documentación necesaria y se realizaron las entrevistas requeridas relacionada con los procesos que se llevan a cabo en la mencionada empresa.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Hurtado (2012) indica que “las **técnicas** tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de datos, es decir el **cómo**” (p.153) y define “los **instrumentos** representan la herramienta con la cual se va recoger, filtrar y codificar la información, es decir el **con qué**”. (p.153).

Tomando como base esta clasificación, las técnicas e instrumentos que se utilizaron son:

- La revisión documental, se aplicó para analizar el material bibliográfico y proyectos seleccionados que servirán de base para indagar sobre los hechos que son de interés para la presente investigación.
- La observación directa, permitió realizar el levantamiento de información sobre los procedimientos, funcionamiento y desempeño de la empresa.
- Entrevistas, se utilizaron las no estructuradas para la obtención de información concerniente con los procesos y operatividad de la empresa.

3.5. Fases de la investigación

Para el desarrollo del trabajo de investigación se plantearon las siguientes fases, para dar cumplimiento a los objetivos planteados, y realizar la propuesta del modelo de negocio para la empresa inversiones Andans 4A, C.A.

Objetivo 1: Diagnosticar el entorno estratégico actual de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A

El estudio comienza con el establecimiento de la situación actual de la empresa, para lo cual se aplicaron distintas herramientas de planificación estratégica para la realización de análisis del entorno interno y externo de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A.

Objetivo 2. Diseñar el modelo de negocio a ser aplicado en la empresa Inversiones Andans 4A, C.A.

Para la elaboración del modelo de negocio de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A. se utilizó la herramienta el modelo de negocio Canvas Bussines Plan y Open Innovation, el cual se encuentra estructurado en nueve bloques que abarcan las principales áreas de un negocio, como son: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica de un negocio.

Objetivo 3. Definir planes de acción que permitan concretar el modelo de negocio de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A.

Se definen los pasos a seguir para que el personal de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A., lleven a cabo la ejecución las decisiones administrativas para alcanzar los objetivos propuestos, basándose en cursos de acción entre varias alternativas, pero considerando las consecuencias futuras y las posibilidades de realización.

Objetivo 4. Formular recomendaciones para la aplicación del modelo de negocio en la empresa Inversiones Andans 4A, C.A.

Se proponen las sugerencias para que la empresa Inversiones Andans 4A, C.A. lleve a cabo la aplicación del modelo de negocio propuesto.

3.6. Operacionalización de los objetivos

La operacionalización de los objetivos consiste en especificar el comportamiento deseado, sus condiciones de manifestación y el patrón de desempeño suficiente: es decir, es enmarcarlo dentro de ciertas condiciones para que resulte observable y evaluable.

Para Hurtado (2012) “la **operacionalización** es un proceso que le permite al investigador identificar aquellos aspectos perceptibles de un evento que hacen posible dar cuenta de la presencia o intensidad de éste” (p.131).

A continuación, se presenta el cuadro con las variables a estudiar, las cuales están respectivamente relacionadas con cada uno de los objetivos específicos de la investigación, y a su vez se indican las definiciones conceptuales correspondientes a dichas variables las cuales serán la base de investigación en el presente trabajo.

Tabla 3. Operacionalización de los Objetivos (1/2)

Evento	Objetivos Específicos	Variables de Diseño	Indicadores	Técnicas Herramientas	Fuentes
Desarrollar un modelo de negocio que permita a la empresa Inversiones Andans 4a, C.A. adaptarse a los ambientes turbulentos	Diagnosticar el entorno estratégico actual de la empresa Inversiones Andans 4A,C.A.	Entorno estratégico de la empresa	Levantamiento de Información Análisis interno de la empresa Análisis externo de la empresa	Análisis de contenido Observación directa Juicio experto	Personal de la empresa Internet Prensa
	Diseñar el modelo de negocio a ser aplicado en la empresa Inversiones Andans 4A, C.A.	Modelo de Negocio	Análisis Documental Los 9 bloques del modelo CANVAS	Canvas Open Innovation Entrevistas Análisis de contenido	Personal de la empresa Internet Prensa

Tabla 3. Operacionalización de los Objetivos (2/2)

Evento	Objetivos Específicos	Variables de Diseño	Indicadores	Técnicas Herramientas	Fuentes
Desarrollar un modelo de negocio que permita a la empresa Inversiones Andans 4a, C.A. adaptarse a los ambientes turbulentos	Definir planes de acción que permitan concretar el modelo de negocio de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A.	Planes de acción	Análisis Documental	Revisión de registros documentales de proyectos previos Análisis del Investigador	Modelo de negocio diseñado
	Formular recomendaciones para la aplicación del modelo de negocio en la empresa Inversiones Andans 4A,C.A.	Alcance Costo Recurso humano	Análisis Documental	Revisión de registros documentales de proyectos previos Análisis del Investigador	Modelo de negocio diseñado Planes de acción elaborados

3.7. Estructura Desagregada de Trabajo

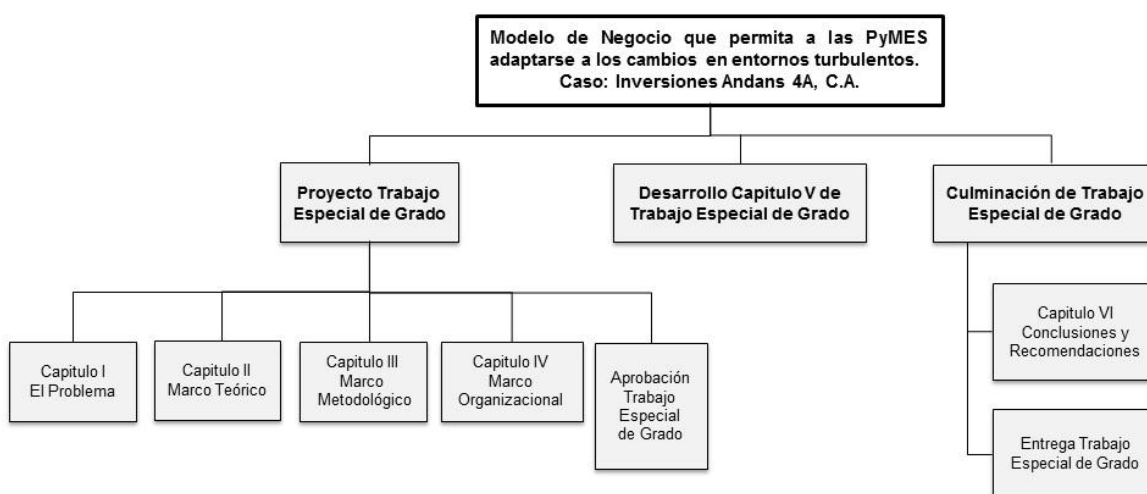


Figura 5. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) para el proyecto.

3.8. Aspectos Éticos

- Esta investigación se encuentra enmarcada dentro de las consideraciones éticas establecidas en el Plan Estratégico de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB 20-20) "*Utilitas, Lustitia, Humanistas, Fides*", permitiéndome desarrollar una investigación utilizando estrategias para emplear los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas durante los estudios de especialización, contribuyendo con compromiso y responsabilidad.
- En la presente investigación se respetó la propiedad intelectual de las fuentes bibliográficas consultadas, así como de la información que se encuentra digitalizada, y su utilización es sólo con fines de estudio e investigación.
- Para la realización de este proyecto se consideró el código de ética Conducta Profesional del Project Management Institute (PMI) (2014), el cual está compuesto por los comportamientos y las conductas idóneas que debe poseer todo profesional que forme parte de la gerencia de proyectos con la finalidad de tomar las decisiones apropiadas y éticamente correctas.

CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se describe la historia, misión, visión, organigrama y objetivos estratégicos de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A., que presenta la situación del estudio reflejada en el capítulo I de la presente investigación.

4.1. Breve reseña histórica de la organización

La empresa Inversiones Andans 4A, C.A., nace como iniciativa emprendedora en abril de 2010, cumpliendo con el propósito de comercializar productos y servicios tecnológicos para sus clientes de acuerdo a la demanda.

En sus inicios, la empresa en su constante búsqueda de oportunidades comerciales, logro identificar la necesidad en el mercado relacionada con la comercialización de software originales, así como el desarrollo de sistemas de información online y páginas WEB en donde adicionalmente se ofrecía el servicio de registro de nombres de dominios y de Hosting. Adicionalmente contaba con un área que se dedicaba a la instalación, mantenimiento y soporte de redes.

A partir del año 2013, fue incursionando poco a poco en los de equipos para los sistemas de alimentación ininterrumpida (UPS), para lo cual debió capacitar a su personal para poder cumplir con los requisitos exigidos por las casa matriz de los equipos UPS para lograr convertirse en uno de sus socios de negocio y de esta manera poder ofrecer a sus clientes del sector público y privado, productos y servicios ajustados a sus necesidades, brindándoles las recomendaciones necesarios al momento de la adquisición de los productos y de requerir soporte y mantenimiento.

4.2. Visión

Consolidarnos en el mercado como una de las empresas líderes en la comercialización de sistemas de protección eléctrica, basándose en la utilización

óptima de los recursos y de la tecnología para mantener una organización comprometida con sus clientes y su gente.

4.3. Misión

Comercializar sistemas de protección eléctrica de calidad y precios competitivos, aportando a nuestros clientes soluciones integrales y oportunas, adaptadas a sus necesidades para el éxito de sus negocios, fundamentada en una cultura de valores ofrecido por personas calificadas y comprometidas con el cuidado del medio ambiente.

4.4. Valores

- Honestidad
- Responsabilidad
- Calidad de servicio
- Confianza
- Seguridad
- Trabajo en equipo
- Perseverancia
- Aprendizaje

4.5. Objetivos estratégicos

- Desarrollar campañas publicitarias para la promoción de productos y servicios a nivel regional y nacional.
- Aumentar la cartera de clientes (naturales y jurídicos).
- Incrementar la rentabilidad de la empresa.

4.6. Organigrama general

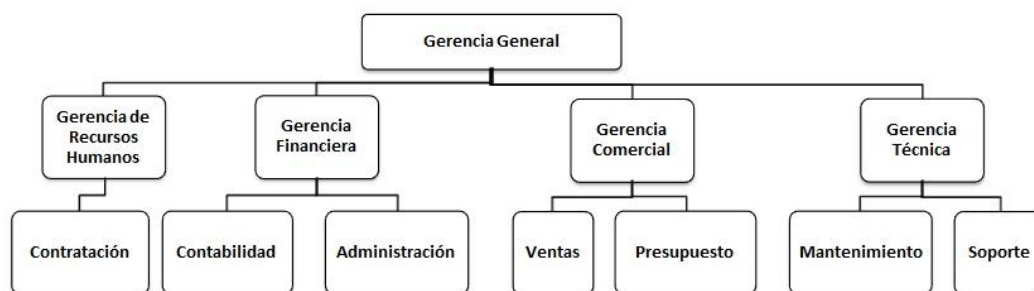


Figura 6. Organigrama de la Empresa Inversiones Andans 4A, C.A.

CAPITULO V. DESARROLLO DEL PROYECTO

El presente capítulo contiene el desarrollo secuencial de cada una de las fases de la investigación establecida en la operacionalización de los objetivos (Tabla 2) para el logro de los objetivos específicos establecidos, para la realización del modelo de negocio de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A..

5.1. Entorno estratégico de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A

El estudio comienza con el establecimiento de la situación actual de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A., mediante la aplicación de herramientas de planificación estratégica para la elaboración de análisis del entorno de la empresa, los cuales se detallan a continuación.

5.1.1. Macroambiente

El estudio del macroambiente de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A. se llevó a cabo mediante el análisis PEST, el cual permite identificar y evaluar el conjunto de factores políticos, económicos, sociales, y tecnológicos que afectan a la empresa.

5.1.1.1. Político

El ambiente político venezolano ha experimentado desde hace unos años, un proceso transformación motivado a las estrategias de cambio aplicada para llegar a ser un país socialista, produciendo un impacto significativo en los diversos sectores del país tanto a nivel público como privado.

En este mismo sentido, en el contexto de la construcción de un nuevo modelo productivo que permita el desarrollo del sistema económico socialista, el gobierno venezolano tiene predilección en apoyar y patrocinar a las empresas de producción social con el propósito de fomentar las inversiones, diversificar la economía e impulsar la creación de bienes y servicios fundamentales para la

población, facilitándoles la colocación de los bienes y servicios dentro del mercado venezolano para lo cual se crearon procedimientos de compras gubernamentales, que les permitió lograr su consolidación y estabilización.

En el caso contrario, se encuentran las empresas privadas, las cuales han logrado subsistir a las condiciones inestables presentes en el ambiente nacional debido su capacidad de adaptabilidad a los cambios, eficiencia, productividad y gerencia; en donde, se conoce que existe una insuficiencia en la adquisición de insumos y materias primas motivado a la reducida asignación de divisas, exceso de controles aplicados mediante legislaciones relacionadas al trabajo, precios justos y antimonopolio; incremento en la duración del procesos de nacionalización de mercancía; cambios en las políticas fiscales y monetarias que influyendo directamente en la fuga de capitales de inversión.

En Venezuela, una opción para la obtención de divisas de forma legal y rápida es a través de la minería de criptomonedas, las cuales son consideradas como un instrumento de intercambio y de acceso a las monedas extranjera (dólar). Los que se dedican a este oficio, tienen que convivir con problemas, relacionados con la adquisición, instalación y programación de los equipos, los cuales son costosos e importados; así como contar con las personas que posean la experticia para realizar la instalación eléctrica y del sistema de ventilación que permita aplacar el calor que producen los equipos de minados, lo que contribuye al rápido deterioro de los equipos.

Una vez que los equipos se encuentren en funcionamiento se presentan inconvenientes relacionados con la lentitud e innumerables fallas del internet y los continuos cortes en el servicio eléctrico que arriesgan la vida útil de los equipos y la continuidad en el proceso de minería y de conformación de los bloques de transacciones, las cuales empeorarían aún más si se diera el caso de masificar la minería de criptomonedas sin atender las necesidades de la industria eléctrica en el país.

Pero el mayor inconveniente que afrontan los mineros en Venezuela, es ser descubiertos por los cuerpos de seguridad del país, lo cual le puede ocasionar el decomiso de los equipos y hasta su detención por delitos como lavado de capitales, delitos informáticos, contrabando, fraude cambiario y robo de electricidad; es por ello, que los mineros realizan todo tipo de invenciones y de estrategias, de manera de mitigar el riesgo de ser detectados.

El presidente de la República Bolivariana de Venezuela anunció en diciembre de 2017, la creación de la nueva forma de criptomoneda respaldada por los recursos minerales y energéticos cuya denominación es el Petro, y la creación de la Superintendencia Nacional de Criptomonedas, en donde, es importante señalar que esperan se aclare la posición legal de la minería virtual en Venezuela, con el propósito de salir de esa zona ambigua y no regulada donde se encuentran, de manera de poder trabajar con los equipos sin la incertidumbre de estar cometiendo algo ilegal, cuando lo que se intenta es obtener un ingreso que permita enfrentar los efectos de la crisis económica.

5.1.1.2. Económico

La economía venezolana se ha visto afectada por la caída del ingreso nacional producto de la venta de hidrocarburos, por la carencia de un aparato productivo y el estancamiento del desarrollo económico de la empresa privada creando un desequilibrio en la comercialización y fijación de precio de productos, bienes y servicios.

Entre las variables económicas que impactan a la empresa Inversiones Andans 4A, C.A. se encuentran:

Control de cambio

En Venezuela existe un Control de Cambio desde el año 2003, con la finalidad de evitar la fuga de capitales y frenar la inflación.

Para el año 2016, en Venezuela el sistema de divisas se encontraba dividido en:

Divisas Protegidas (Dipro), dirigido únicamente a la adquisición de bienes y servicios, su valor inicial se fijó en 10 Bs por dólar. Abarca las operaciones relacionadas con el pago de: alimentos, medicinas y materias primas; pensiones de vejez y jubilaciones; y de actividades académicas presenciales en el exterior.

Divisas Complementarias (Dicom), abarca todas las operaciones y transacciones no incluidas en el Dipro, es tu tipo de cambio flotante que oscilaría de acuerdo con los fundamentos de la oferta y la demanda, destinado a empresas básicas y otros entes de naturaleza no petrolera.

Para el Año 2017, se aplica el Sistema de Divisas de Tipo de Cambio Complementario Flotante del Mercado (Dicom), que sustituye al régimen administrado de divisas a dos bandas que funcionaba en el año 2016, en donde se establece que adquisición mensual de divisas para las personas jurídicas será el equivalente al 30% del ingreso bruto promedio mensual actualizado declarado en el en el Impuesto Sobre la Renta en el ejercicio fiscal inmediatamente anterior, y establece como monto máximo equivalente de 400.000 USD por persona jurídica.

Aunque el control de cambio permite a las empresas realizar adquisiciones de productos en el extranjero a un precio beneficioso, estas deben cumplir con ciertas condiciones para la asignación de divisas por parte del gobierno, realizando una serie de trámites y no garantizan la asignación de las divisas.

El poco acceso a las divisas extranjeras a una tasa preferencial impulsa la existencia de un mercado paralelo, que es utilizado como referencia para fijar los precios de productos y servicios, impidiendo satisfacer la demanda del mercado lo que acarrea la escasez de productos en el país.

Inflación

La empresa Inversiones Andans 4A, C.A., se ve afectada por los elevados índices inflacionarios, resultado de la conflictividad política y económica presente en el país, impidiendo poder planificarse a corto, mediano y largo plazo, por difícil que resulta proyectar cuanto van a costar los equipos de los Sistemas de Alimentación Ininterrumpida (UPS), los cuales proporcionan energía de respaldo a los equipos computacionales cuando existe una falla en el suministro de energía eléctrica permitiendo que continúen funcionando o se apaguen de manera correcta, evitando la pérdida de información.

Estos equipos son importados y adquiridos a través de los proveedores autorizados en el país, en donde frecuentemente al momento de comprar se enfrenta a incrementos en los precios y cambios constantes en las condiciones de pago y mayor tiempo de espera para la entrega de los mismos; generando una situación de incertidumbre que dificulta las proyecciones económicas, disminuye la confianza de los clientes y afectan la toma de decisiones a la hora de planificarse financieramente.

Otro factor que ha incidido en los constantes aumentos de la inflación, es la disminución de los ingresos en divisas como consecuencia de la baja de los precios del petróleo, las sanciones internacionales aplicadas a Venezuela, la falta de previsión en crear fondos de reserva para tiempos de crisis y la inexistente capacidad exportadora de otros bienes distintos al petróleo.

Mercado laboral

En la turbulenta situación económica por la que atraviesa Venezuela, producto de la inestabilidad política, la empresa Inversiones Andans 4A, C.A., se ha visto en la necesidad de reducir sus costos laborales, con el fin de enfrentar la crisis, en donde la modalidad de contratación del personal depende del cargo a ocupar.

Dentro de las modalidades de contratación se tiene la de personal bajo la figura de honorarios profesionales o contratos de servicios por un tiempo determinado y el uso de sub-contratistas, en donde, se fija una tarifa entre el que presta el servicio y la empresa; y la contratación por tiempo indeterminado que se rige por la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (vacaciones, bono vacacional, ticket de alimentación, utilidades, entre otros), así como aplica las leyes vinculadas al contrato de trabajo como son: seguro social, Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y medio Ambiente del Trabajo LOPCYMAT, INCES, entre otras.

El mercado laboral venezolano afecta al sector empresarial, presentando una gran inseguridad jurídica, falta de estímulo a la inversión, distorsiones en las relaciones laborales, impactadas por la inflación y la depresión económica, lo que ha impulsado al venezolano a buscar otras maneras para subsistir, en donde la minería de criptomonedas se han convertido en un medio para sobrellevar la crisis económica que se encuentra atravesado Venezuela.

5.1.1.3. Sociales

El proyecto de políticas públicas en el área social en Venezuela impulsado por el gobierno, afecta a la empresa Inversiones Andans 4A, C.A., por las diferencias ideológicas entre el Gobierno y la empresa privada, en su constancia por invalidar a la empresa privada y creciente deterioro de dialogo entre ambos, en vez de sumar esfuerzos que permitan enfrentar las demandas ciudadanas en sectores como salud, vivienda, educación, seguridad, ambiente o emprendimiento, que se traducen en crecientes problemas en la calidad de vida del venezolano.

Después que el presidente de la República Bolivariana de Venezuela anunciará la creación de la criptomoneda venezolana, se abrió la oportunidad para las personas naturales y jurídicas de prestar bienes y servicios percibiendo en contraprestación una remuneración en criptomonedas; así mismo, se originó una propuesta para la creación de granjas de minería en diferentes instituciones

(educativas, investigación, entre otras), capacitando a los jóvenes que forman parte del plan nacional Chamba Juvenil, en el ensamblaje, manejo y mantenimiento de los equipos de minería.

5.1.1.4. Tecnológicos

La empresa Inversiones Andans 4A, C.A., se ve influenciado por los constantes cambios tecnológicos y la aparición de nuevos productos y servicios en los equipos de Sistema de Alimentación Ininterrumpida (UPS), en donde es fundamental su adaptabilidad mediante el entrenamiento constante de su personal para seguir creciendo y mantenerse en el mercado.

Estos constantes cambios tecnológicos ha permitido que las personas y empresas puedan realizar sus compras y transacciones financieras desde la comodidad de su hogar o lugar de trabajo, permitiendo nueva forma de pago con el surgimiento y masificación de las monedas virtuales (criptomonedas) que sirve para intercambiar bienes y servicios a través de un sistema electrónico, basado en la cadena de bloques (*blockchain*), ya que posee la capacidad de ejecutar múltiples transacciones de manera simultánea, con un alto nivel de seguridad.

Motivado a la crisis financiera por la que atraviesa Venezuela y ante la escasez de divisas, una opción para la empresa Inversiones Andans 4A, C.A., es la de utilizar las criptomonedas como herramienta financiera para agilizar determinadas transacciones, ya que es una moneda global, su disponibilidad es inmediata al momento de realizar transacciones y es posible movilizarla con libertad de un país a otro, facilitando el crecimiento de la empresa.

Adicionalmente, en Venezuela se encuentra desarrollando y construyendo el hardware de minería, a través de la empresa Venezolana de Industria Tecnológica (VIT), con el desarrollo de equipos como el VIT minero E8000, así como las empresas asociadas a esta corporación también se encuentran trabajando en el desarrollo de hardware de minería hecho con tecnología venezolana.

5.1.2. Análisis externo

Para el análisis externo de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A., se utilizó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, para evaluar sus objetivos en relación a las fuerzas competitivas que influyen en el mercado, y así identificar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno.

5.1.2.1. Modelos de las 5 fuerzas de Porter

A continuación, se aplica a Inversiones Andans 4A, C.A., el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual plantea que el entorno competitivo de una empresa es el conjunto de las siguientes fuerzas:

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para la empresa Inversiones Andans 4A, C.A., la amenaza de nuevos competidores en el mercado en donde se desenvuelve es relativamente baja, en vista que una empresa que desee iniciar o incursionar sus actividades en este sector, requiere de una considerable inversión de capital para cubrir los costos en la adquisición de los equipos para los Sistemas de Alimentación Ininterrumpida (UPS) de las marcas APC de Schneider Electric, Chicago Digital Power (CDP), Forza, Avtek, Sinetamer, Eltek, Tripp Lite, entre otros.

Por esta razón, las empresas que ya se encuentran establecidas en este sector resultan ser la opción más conveniente para los clientes, que al momento de comprar un equipo UPS, les brindan el beneficio de tener el conocimiento y experiencia para asesorarlos y realizar las recomendaciones de la solución que mejor se adapte según sus necesidades.

Rivalidad entre competidores

En el nicho de mercado donde se desenvuelve la empresa Inversiones Andans 4A, C.A., existen empresas a nivel regional y nacional, que distribuyen,

comercializan e importan equipos para los Sistemas de Alimentación Ininterrumpida (UPS) para la protección de equipos computacionales en el hogar, oficina e industria, contra las continuas fallas y variaciones en el suministro eléctrico existente en Venezuela, de las marcas APC de Schneider Electric, Sinetamer, Eltek, Chicago Digital Power (CDP), Avtek, Forza, Kode, Tripp Lite, entre otros.

Así mismo, el principal competidor de la empresa en el mercado de comercio electrónico lo constituye a nivel nacional MercadoLibre.com.ve y a nivel internacional se encuentra en competencia con eBay.com y Amazon.com. A los clientes les resulta favorable realizar la búsqueda y adquisición de los equipos UPS, en cualquier momento del día, sin necesidad de tener que trasladarse a los establecimientos, los cuales trabajan con horarios (apertura y cierre); además de permitirles la comparación de precios y características de equipos similares que mejor se adecuen a sus necesidades.

Poder de negociación de los proveedores

Inversiones Andans 4A, C.A. es una pequeña empresa, especializada en la comercialización de equipos para los Sistema de Alimentación Ininterrumpida (UPS), en donde existen pocos proveedores de este tipo de productos, ya que estos en su mayoría se dedican a la distribución al mayor de equipos y accesorios de computación, productos con mayor demanda en el mercado venezolano y de mayor rentabilidad, a diferencia de los UPS que la demanda es muchísimo menor por los elevados costos y existencia de variedad de modelos.

Por lo general, la empresa no adquiere grandes cantidades de estos equipos por la gran variedad de modelos y marcas presentes en el mercado, porque en la mayoría de los casos, la adquisición de los equipos UPS va a depender de las necesidades y características propias de cada cliente, en donde se selecciona el modelo que mejor se adapte a sus necesidades. Una vez que se tiene identificado el equipo en base a las especificaciones técnicas que se deben cumplir, se

procede a solicitar a los distintos proveedores las cotizaciones para posteriormente realizar la selección del mismo, en donde se toman en consideración el precio, condiciones de pago y tiempo de entrega, para proceder con la negociación.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A., con sus clientes está dado por las condiciones establecidas para la venta de productos y servicios y en las formas de pago, ya que los clientes toman sus decisiones de comprar basándose en la calidad, precios, tiempo de entrega y soporte. Para los clientes es fundamental conseguir los productos y servicios de calidad a menor precio.

Para el caso de los clientes que se dedican a la minería de criptomonedas, es necesario realizar un estudio de carga y autonomía (tiempo de funcionamiento sin suministro de energía) para elaborar una propuesta personalizada del Sistema de Alimentación Ininterrumpida (UPS) requerido que permita obtener un óptimo rendimiento óptimo de los equipos.

Amenazas de ingresos de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones que lo productos ofrecidos por la empresa Inversiones Andans 4A, C.A. Para el caso de los equipos UPS, la amenaza de ingresos de productos sustitutos es baja, porque las empresas fabricantes de este tipo de equipos tienen una larga trayectoria a nivel nacional e internacional.

En cuanto al mercado de los servicios de mantenimiento de UPS no se visualizan productos sustitutos, porque el servicio requerido depende de las fallas presentes en los equipos, en donde se requiere conocimientos técnicos especializados.

5.1.2.2. Análisis de oportunidades y amenazas

En el sector en el que se enmarca la empresa Inversiones Andans 4A, C.A., se presentan las siguientes oportunidades y amenazas:

Tabla 4. Oportunidades y amenazas de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A.

Oportunidades	Amenazas
Existencia de clientes a nivel local, regional y nacional debido a la crisis energética que atraviesa Venezuela	Incremento constante en los precios de los productos debido a la compra de divisas a precios superior al oficial
Alianzas estratégicas con empresas del ramo eléctrico para promover los servicios y productos	Escases de productos en el mercado debido a la disminución en las importaciones
Apoyarse en las redes sociales para obtener información de las necesidades del mercado y como medio de publicidad	Aparición de nuevas empresas competidoras dentro del nicho de mercado donde se desempeña la empresa
Aceptar criptomonedas como alternativa de pago para la adquisición de productos y servicios de los equipos de alimentación ininterrumpida (UPS)(ver anexo A)	Adquisición de productos mediante la compra electrónicas en Mercado Libre, Amazon, e-bay, entre otros
Promover la venta de equipos y servicios de UPS a los participantes del sistema de criptomonedas en Venezuela	Costos laborales crecientes por presión inflacionaria y competencia salarial externa
Aplicar la tecnología de cadenas de bloques (<i>blockchain</i>) para perseguir nuevas oportunidades de negocio que permita incrementar las ventas (ver anexo B)	Decreto de regulaciones gubernamentales que afecten el mercado

5.1.3. Análisis interno

A continuación, se presenta el análisis interno de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A., con la finalidad de identificar sus fortalezas y debilidades, mediante la información recolectada utilizando la técnica de observación directa y la aplicación de entrevistas no estructuradas, que le permita aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas del entorno.

5.1.3.1. Cadena de valor

Es una herramienta que permite conocer el ambiente interno de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A., la cual realiza una serie de actividades para vender y distribuir productos y servicios relacionados con los Sistemas de Alimentación Ininterrumpida (UPS).

Por estos motivos es necesario el conocimiento de los problemas que afectan el entorno de la acometida eléctrica y de los equipos que poseen los clientes para proponer productos que le garanticen el correcto funcionamiento y protección de los mismos.

Para la protección de los equipos se cuenta, además de las fuentes de alimentación ininterrumpida, con reguladores de voltaje y supresores de picos, los cuales brindan distintos niveles de protección ante problemas eléctricos y apagones, en donde, los UPS son los equipos de mayor costo, pero considerados la opción más favorable. Estos equipos se distinguen porque no solamente controlan la energía y evitan las sobrecargas, sino que además dan el respaldo necesario para que, a pesar de que exista un corte de energía eléctrica, se tenga el tiempo necesario para guardar la información, salir de las aplicaciones y apagar correctamente el equipo, protegiendo no sólo el *hardware* de la computadora sino también el *software*.

La empresa Inversiones Andans 4A, C.A., se encuentra dedicada a la comercialización de productos y prestación de servicios en el ámbito de mantenimiento general de equipos de fuentes de alimentación ininterrumpida (UPS), para lo cual realiza actividades como:

- Revisión general de los equipos
- Diagnósticos y análisis de fallas
- Inspección de las acometidas eléctricas

- Venta de equipos de protección eléctrica
- Servicios y Mantenimiento de los equipos de protección eléctrica.
- Asesorías en el análisis y diseño y dimensionamiento de los sistemas de protección eléctrica.

A continuación, se explican cada una de las actividades que crean valor en la empresa Inversiones Andans 4A, C.A.

Actividades primarias

Son las actividades que realiza la empresa Inversiones Andans 4A, C.A. para la comercialización, distribución, servicios y mantenimiento de los equipos de alimentación ininterrumpida (UPS), las cuales se detallan a continuación:

Logística Interna

Abarca las actividades necesarias para llevar a cabo la recepción de productos, almacenamiento, control de inventario, devoluciones a los proveedores, entre otros.

En el caso de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A., cuenta con la infraestructura para el stock de equipos de alimentación ininterrumpida (UPS) pequeños (desde 500 VA hasta 5 KVA los cuales en su mayoría son de 120 V), para los equipos medianos (desde 5 KVA hasta 20 KVA los cuales en su mayoría son equipos 208 V monofásicos), grandes (de 20 KVA hasta 100 KVA en su mayoría son equipos 208 V trifásicos) y los equipos gigantes (de 100 KVA en adelante son equipos según requerimientos de voltaje del cliente) no cuenta con el espacio para almacenamiento. Por tal motivo, cuando se realiza un pedido de equipos medianos, grandes o gigantes, al momento de retirarlo en el distribuidor se realiza la contratación del transporte y la logística para así realizar la entrega en el cliente.

Para el caso contrario, la empresa adquiere los equipos de alimentación ininterrumpida (UPS) pequeños de hasta 5 KVA, de marcas como APC de Schneider Electric, Chicago Digital Power (CDP), Tripp Lite, los cuales son utilizados en el hogar e industrias pequeñas y almacenados en las instalaciones de la empresa.

En relación al control de inventario, la empresa lo mantiene al día porque como adquiere cantidades pequeñas de ciertos modelos, al momento en que se venda así sea uno, se solicita la reposición del mismo para mantener la existencia.

En cuanto a las devoluciones de los equipos UPS a los proveedores, no existen mayores inconvenientes, en vista que se tienen un tiempo establecido y la empresa procura cumplirlos para evitarse inconvenientes tanto con los clientes como los proveedores y que esto implique pérdidas financieras.

Operaciones

La empresa cuenta con un personal que se encarga de planear y organizar la entrega de los equipos UPS a los clientes, maximizando los recursos que se encuentren disponibles, mediante una comunicación constante y directa con las diferentes áreas de la empresa, con la finalidad de cubrir con las expectativas del cliente.

Logística externa

La empresa inversiones Andans 4A, C.A. se encarga directamente de la entrega de los equipos alimentación ininterrumpida (UPS) cuando estos se ubicados en la ciudad de Caracas. Para el caso de entregas a nivel nacional, esta las realiza mediante la contratación de empresas de transporte, que son seleccionadas dependiendo de las características (peso, tamaño) de los equipos a transportar.

Mercadeo y Ventas

La empresa cuenta con un departamento de ventas que se encarga de elaborar cotizaciones (según los requerimientos técnicos de cada cliente) y procesar los pedidos, como la facturación de los equipos, mantenimiento y reparación de equipos de alimentación ininterrumpida (UPS) y asesorías en el diseño de sistemas de protección eléctrica.

Entre las funciones que desempeña se encuentran la de promocionar los productos y servicios que ofrece la empresa Inversiones Andans 4A, C.A., establecer vínculos firmes con los clientes y crear una relación de lealtad basada en la atención.

La publicidad de la empresa es realizada a través de las redes sociales, medio interactivo que permite obtener información del mercado, evaluar los productos o servicios, contribuyendo a incrementar la productividad, innovación y posicionamiento de la empresa en el mercado.

Servicio

La empresa ofrece a sus clientes al momento de adquirir los equipos UPS, el asesoramiento técnico sobre las condiciones que se deben cumplir para la instalación y correcto funcionamiento de los equipos.

Así mismo, es de igual importancia el servicio postventa, en donde la empresa procura brindarle a sus clientes seguridad y confianza en cuanto a cualquier tipo de inquietud que se presente posterior a la adquisición de los equipos.

Actividades de apoyo

Las actividades apoyo permiten a la empresa Inversiones Andans 4A, C.A. realizar sus actividades primarias debido a que se encuentran relacionadas con la estructura de la empresa. Dentro de este grupo de actividades se encuentran:

Infraestructura

En la empresa Inversiones Andans 4A, C.A. estas actividades se encuentran constituidas por la dirección general y la gerencia de las áreas de recursos humanos, finanzas, comercial y técnica

En este punto se evidencia deficiencias en la dirección general la cual debe emplear un mayor esfuerzo, tiempo y recursos en la planificación estratégica, así como realizar revisiones periódicas de dicha planificación.

Recursos Humanos

Abarca las actividades relativas al reclutamiento, entrevistas, formación, desarrollo de competencias, incentivos, participación, promoción, motivación del personal y despido de empleados.

El área de recursos humanos presenta deficiencia para detectar las insuficiencias en el desempeño del personal que permita elaborar planes de mejoras a través de programas de adiestramiento tanto para el personal fijo como contratado.

Otro aspecto en que presenta falla este departamento es en la aplicación de evaluaciones periódicas al personal que permita detectar como está desempeñándose dentro de la empresa, es decir, lo que está haciendo bien y lo que necesita mejorar durante un periodo determinado versus lo que la empresa considera el desempeño ejemplar.

Tecnología

En cuanto a la tecnología utilizada en la empresa, se utilizan computadoras con los programas AutoCAD y Microsoft Office, Visio y Project. También son utilizadas herramientas desarrolladas por la empresa para el análisis y diseño de las soluciones personalizadas de los equipos UPS.

Para el área de contabilidad, administración y recursos humanos es utilizado *Profit Plus*, que permite realizar la gestión administrativa de los procesos de negocio en las áreas de compras, ventas, inventario; así como la optimización de los procesos contables y el cálculo de nómina para los diversos contratos, prestaciones, utilidades, vacaciones, entre otros.

Abastecimiento

La empresa Inversiones Andans 4A, C.A. se encarga de la compra de insumos, consumibles y materiales para que los empleados tengan a su disposición lo que requieran para realizar sus actividades.

Además cuenta con diferentes proveedores nacionales e internacionales que le proveen los equipos de alimentación ininterrumpida (UPS) y las piezas de repuesto para equipos de alimentación ininterrumpida (UPS) que sean requeridas bien sea por garantía, mantenimiento, servicio o reparación de los equipos alimentación ininterrumpida (UPS).

5.1.3.2. Análisis de fortalezas y debilidades

Tabla 5. Fortalezas y debilidades de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A.

Fortalezas	Debilidades
• Calidad en el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo para los equipos de alimentación ininterrumpida UPS	• Escaso conocimiento del grado de satisfacción del cliente y de la existencia de empresa del mismo ramo en el mercado comercial
• Personal capacitado en equipos de alimentación ininterrumpida UPS	• Carencia de indicadores de gestión y planes estratégicos
• Servicio de atención inmediata a los clientes en el caso de presentarse alguna emergencias con los equipos UPS	• Alta dependencia de proveedores externos para la adquisición de los equipos de Alimentación Ininterrumpida
• Acceso a empresas públicas y privadas para la venta de productos y servicios de equipos UPS	• Inconvenientes de entrada a nuevos mercados por requerir una alta inversión de capital.

La empresa Inversiones Andans 4A, C.A., considera como una oportunidades de negocio, el recibir como alternativa de pago criptomonedas que, en sí, es dinero electrónico, que permite la compraventa de productos y servicios sin necesidad de intermediarios, como en el caso de las tarjetas de crédito, depósitos o transferencias bancarias; y el de promover la venta de equipos UPS así como el servicio preventivo y correctivo de estos equipos a los integrantes del sistema de criptomonedas (ver anexo A). Es por tal motivo, que la propuesta de valor a aplicar para la elaboración del modelo *Canvas Bussiness Plan* y *Open Innovation*, se consideró estas nuevas oportunidades para que la empresa pueda perdurar en el entorno turbulento en el que se encuentra en el país.

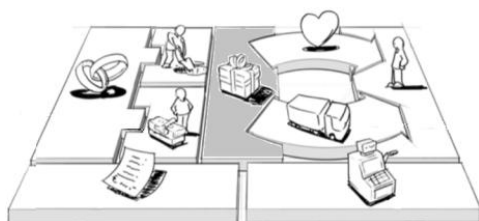
5.2. Modelo de negocio aplicado en la empresa Inversiones Andans 4A, C.A.

Para la elaboración del modelo de negocio para la empresa Inversiones Andans 4A, C.A. se utilizó el modelo “*Canvas Bussiness Plan*” propuesto por Alexander Osterwalder, herramienta que permiten el diseño de los aspectos más relevantes de una empresa, estructurado en nueve bloques que abarcan las principales áreas de la empresa.

5.2.1. Canvas Bussiness Plan

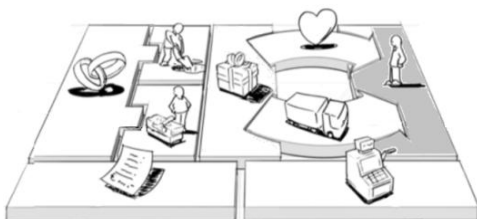
A continuación, se presentan cada uno de los componentes del modelo del “*Canvas Bussiness Plan*” para la empresa Inversiones Andans 4A, C.A.:

Propuesta de Valor



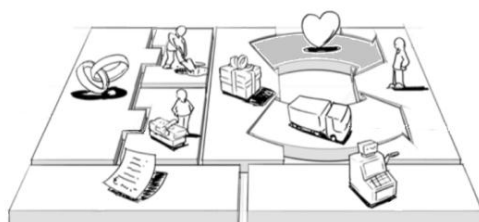
- Aceptar alternativas de pago no convencionales (criptomonedas)
- Promover la venta de equipos y servicio (preventivo, correctivo) para los equipos de alimentación ininterrumpida UPS a los integrantes del sistema de criptomonedas, tanto para los equipos de minados como de refrigeración.

Segmento de Mercado



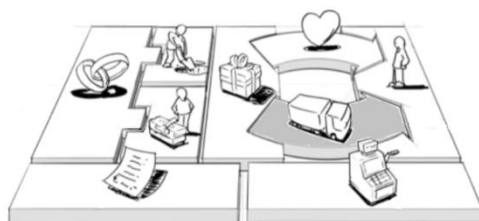
- Participantes del sistema de criptomonedas (mineros, proveedores de servicios, entre otros)

Relaciones con Clientes



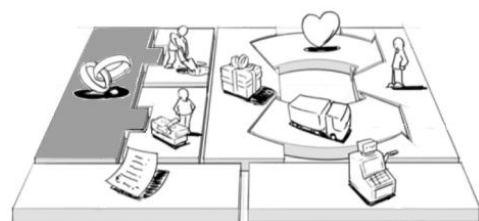
- Atención personalizada durante el proceso de venta, instalación, entrenamiento, soporte y postventa, especializados a la minería.
- Aceptación pago en criptomonedas

Canales



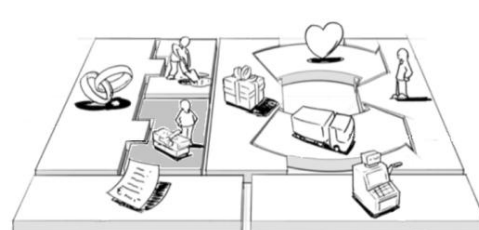
- Para los equipos cuyo peso no exceda los 45 kg, la distribución se realiza mediante empresas de encomiendas (MRW, ZOOM, Tealca)
- Para los equipos cuyo peso exceda los 45 kg, la distribución es realizada mediante la contratación de empresa transportistas.

Asociaciones Claves



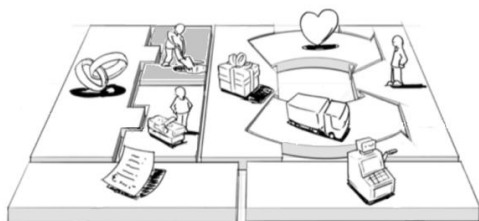
- Distribuidores autorizados de equipos de alimentación ininterrumpida UPS de las marcas reconocidas por los clientes como son
- Empresas transportistas para el envío de equipos a nivel nacional.
- Comunidad de criptomonedas

Recursos Claves



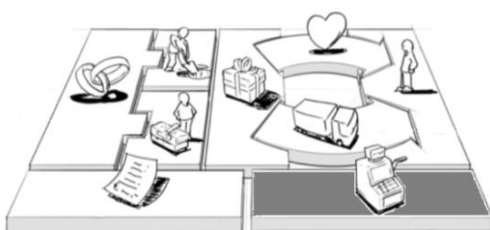
- Un recurso importante para las empresas es el conocimiento de las ventajas que ofrecen las diferentes empresas fabricantes de los equipos de alimentación ininterrumpida a sus socios de negocio
 - Acondicionamiento de los equipos para una respuesta específica a la necesidades de cada cliente
-

Actividades Claves



- Capacitación del personal y en los equipos de alimentación ininterrumpida (UPS)
- Servicio de postventa y mantenimiento de los equipos de alimentación ininterrumpida (UPS)
- Reconocer y comprender las necesidades particulares de cada cliente para ofrecer los equipos y servicios que se ajusten a sus necesidades

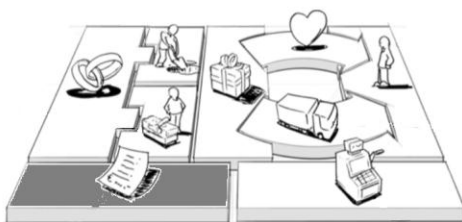
Fuentes de Ingresos



Las fuentes de ingresos provienen de la venta de:

- Equipos de alimentación ininterrumpida (UPS)
- Servicios para el mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos de alimentación ininterrumpida (UPS)

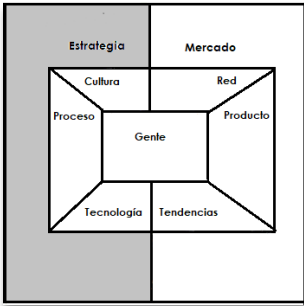
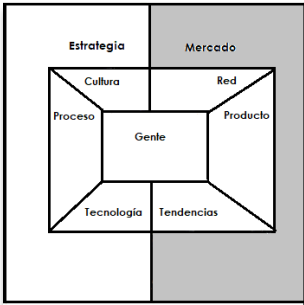
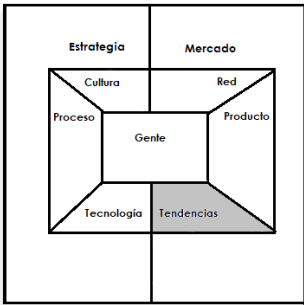
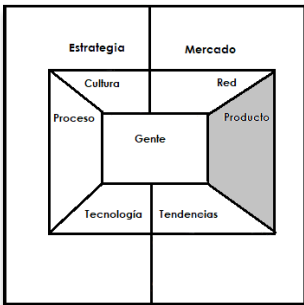
Estructura de Costos

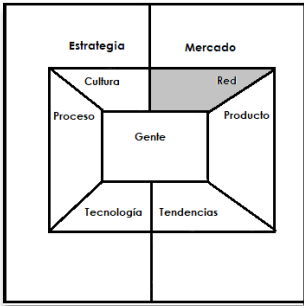
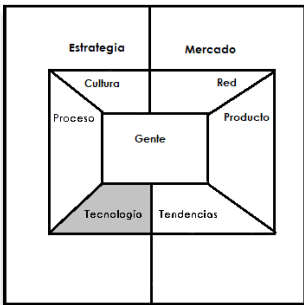
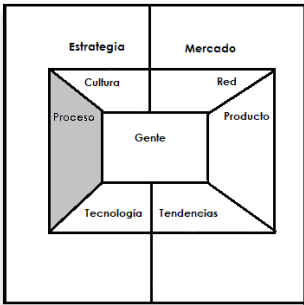
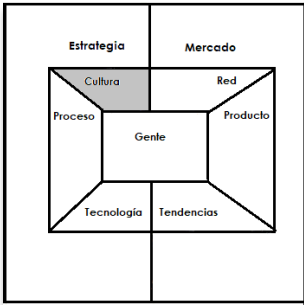


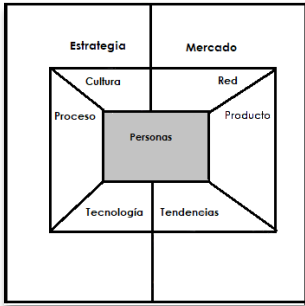
- Se tienen costos fijos por concepto de: alquiler de local, pago de servicios públicos, pago de personal, impuestos
- Los costos variables están relacionados con el mantenimiento de las instalaciones del local, material de oficina, equipos de oficina y de alimentación ininterrumpida (UPS)

5.2.2. Canvas Open Innovation

A continuación, se presenta la estructura funcional de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A., utilizando el lienzo de “*Canvas Open Innovation*” que permite realizar la revisión de su funcionamiento estratégico, constituido por los siguientes bloques:

Estrategia  Diagrama de Porter con 'Estrategia' sombreada. El diagrama muestra un cuadrado central dividido en cuatro cuadrantes: 'Cultura' (arriba), 'Red' (derecha), 'Proceso' (izquierda) y 'Tecnología' (abajo). En el centro de este cuadrado está el término 'Genle'. Este cuadrado central está rodeado por un rectángulo más grande dividido en cuatro cuadrantes: 'Estrategia' (arriba), 'Mercado' (derecha), 'Proceso' (izquierda) y 'Tecnología' (abajo). El cuadrante 'Estrategia' del rectángulo exterior está sombreado.	- Promover la venta de equipos y servicios de UPS a los participantes del sistema de criptomonedas en Venezuela, y aceptarlas como forma de pago Las competencias centrales de las empresas proveedoras de equipos de alimentación ininterrumpida (UPS) que quieran incursionar en el mercado de criptomonedas Con este proyecto se pretende lograr penetrar en un mercado cautivo que requiere ser atendidos con productos de calidad y servicios ajustados a las necesidades particulares de cada cliente
Mercado  Diagrama de Porter con 'Mercado' sombreado. El diagrama muestra un cuadrado central dividido en cuatro cuadrantes: 'Cultura' (arriba), 'Red' (derecha), 'Proceso' (izquierda) y 'Tecnología' (abajo). En el centro de este cuadrado está el término 'Genle'. Este cuadrado central está rodeado por un rectángulo más grande dividido en cuatro cuadrantes: 'Estrategia' (arriba), 'Mercado' (derecha), 'Proceso' (izquierda) y 'Tecnología' (abajo). El cuadrante 'Mercado' del rectángulo exterior está sombreado.	El nuevo mercado que influye en la empresa Inversiones Andans 4A, C.A. es el de los mineros y proveedores de servicio de criptomonedas, los cuales requieren de los equipos de alimentación ininterrumpida para proteger los equipos de minado, de los constantes corte en el suministro de energía eléctrica y de la altas temperaturas que estos equipos generan.
Tendencias  Diagrama de Porter con 'Tendencias' sombreado. El diagrama muestra un cuadrado central dividido en cuatro cuadrantes: 'Cultura' (arriba), 'Red' (derecha), 'Proceso' (izquierda) y 'Tecnología' (abajo). En el centro de este cuadrado está el término 'Genle'. Este cuadrado central está rodeado por un rectángulo más grande dividido en cuatro cuadrantes: 'Estrategia' (arriba), 'Mercado' (derecha), 'Proceso' (izquierda) y 'Tecnología' (abajo). El cuadrante 'Tendencias' del rectángulo exterior está sombreado.	Intensificación de los problemas políticos y económicos en el entorno venezolano, ocasionando inestabilidad e incertidumbre que impiden el correcto funcionamiento de la empresa. Levantar información para realizar el análisis del entorno de forma permanente. Realizar reuniones mensuales y trimestrales en donde se presente los aspectos más relevantes a ser considerados por la empresa para su desenvolvimiento en entornos inestables.
Producto  Diagrama de Porter con 'Producto' sombreado. El diagrama muestra un cuadrado central dividido en cuatro cuadrantes: 'Cultura' (arriba), 'Red' (derecha), 'Proceso' (izquierda) y 'Tecnología' (abajo). En el centro de este cuadrado está el término 'Genle'. Este cuadrado central está rodeado por un rectángulo más grande dividido en cuatro cuadrantes: 'Estrategia' (arriba), 'Mercado' (derecha), 'Proceso' (izquierda) y 'Tecnología' (abajo). El cuadrante 'Producto' del rectángulo exterior está sombreado.	La venta de equipos de alimentación ininterrumpida UPS y del servicio (preventivo, correctivo) para los equipos de minados y de refrigeración, aceptando formas de pago no convencional (criptomonedas), permitiendo mantener el funcionamiento de los equipos por un periodo de tiempo cuando se presente un corte en el suministro eléctrico El reto para la empresa es proveer productos y servicios de calidad para garantizar la continuidad de las operaciones y procesos ejecutados por los equipos de minados de criptomonedas, en donde los equipos de refrigeración evitan el sobrecalentamiento de los mismos.

Red 	La empresa forma parte de las compañías autorizadas por las empresas fabricantes de equipos de UPS (APC, CDP, ente otras) para vender y suministrar el servicio técnico a los equipos. Los socios que sirven de apoyo a la empresa son los distribuidores y proveedores autorizados de los equipos UPS, así como las empresas transportistas para el suministro de los equipos a los clientes.
Tecnología 	Se deben revisar los procesos internos para adaptarlos a los nuevos requerimientos, basados en la tecnología de cadenas de bloques para el manejo de criptomonedas. La empresa debe realizar las adecuaciones tecnológicas necesarias para los UPS utilizados para los equipos de minados.
Proceso 	Para el desarrollo de nuevas ideas y el modelo de negocio Canvas, se realizaron sesiones en donde participaron los jefes de los diversos departamentos y la gerencia general, para establecer los beneficios y desventajas que implica el trabajar con criptomonedas, basándose en el conocimiento previo, así como evaluar si se ajusta la estructura de Inversiones Andans 4A, C.A., para posteriormente incorporar a clientes que quieran manifestar ideas.
Cultura 	Inversiones Andans 4A, C.A. para que sus empleados se sientan identificados con la empresa, realiza la planificación de actividades grupales para la promoción de las normas y los valores corporativos, en donde deben participar todos los empleados, así como la de compartir la cultura presente en las comunidades de criptomonedas.

Gente 	Se deben asignar a los responsables que llevaran a cabo la transformación para que la empresa pueda incorporar las criptomonedas dentro de sus actividades.
---	--

5.3. Planes de acción para concretar el modelo de negocio de la empresa Inversiones Andans 4A, C.A.

Para que la empresa Inversiones Andans 4A, C.A., lleven a cabo la ejecución las decisiones administrativas para alcanzar los objetivos propuestos, basándose en el estudio realizado, en donde debe tener en consideración los beneficios, consecuencias y posibilidad de realización.

Tabla 6. Plan de Acción número 1

Objetivo: Capacitar al personal en el tema de criptomonedas, con su participación en cursos y talleres relacionados con el tema.				
Actividad	Responsable	Duración	Recursos	Indicador
Realizar estudio de los cursos disponibles en el tema de criptomonedas	Recurso Humano	1 mes	H/H del recurso del departamento de Recursos Humanos	Selección de cursos a impartir en el personal
Aprobación de los cursos	Gerencia General	1 semana	H/H del recurso del departamento de Recursos Humanos	Listado de cursos
Planificar las fechas de ejecución los cursos	Recurso Humano	2 semanas	H/H del recurso del departamento de Recursos Humanos	Fechas de los cursos
Ejecución de los cursos	Recurso Humano	3 meses	H/H del recurso del departamento de Recursos Humanos	Aprobación del curso

Tabla 7. Plan de Acción número 2

Objetivo: Revisar la asignación de precios y condiciones de compra de los productos y servicios de los equipos de Alimentación Ininterrumpida (UPS) con la finalidad de atraer a los usuarios del sistema de criptomonedas (mineros, proveedores de servicios, entre otros)				
Actividad	Responsable	Duración	Recursos	Indicador
Establecer el por-tafolio de productos y servicios de la empresa	Gerencia general	2 semanas	H/H del recurso	Portafolio de productos y servicios
Construir estrategias de ventas por marca y cantidad de los equipos	Gerencia general Gerencia comercial	2 semanas	H/H del recurso	Estrategias de ventas
Realizar plan de seguimiento de los presupuestos realizados	Gerencia comercial	2 meses	H/H del recurso	Plan de seguimiento de los presupuestos realizados
Establecer los criterios de nivel de servicio para los diferentes grupos de clientes	Gerencia técnica	2 semanas	H/H del recurso	Niveles de servicio
Monitorear las actividades de la competencia	Gerencia general	3 meses	H/H del recurso	Monitoreo de la competencia

Tabla 8. Plan de Acción número 3 (1/2)

Objetivo: Reducir el costo de los servicios relacionados con el mantenimiento de los equipos de Alimentación Ininterrumpida (UPS) para los equipos de minado y refrigeración.				
Actividad	Responsable	Duración	Recursos	Indicador
Recopilar información de los servicios de mantenimiento a requerir para los equipos de minado y refrigeración.	Gerencia general, comercial y técnica	1 mes	H/H del recurso	Listado de servicios de mantenimiento

Tabla 8. Plan de Acción número 3 (2/2)

Actividad	Responsable	Duración	Recursos	Indicador
Establecer escalas de precios para los servicios de mantenimiento de los equipos minado y refrigeración	Gerencia comercial y financiera	1 mes	H/H del recurso	Listado de precios de los servicios
Promocionar los servicios de mantenimiento para los equipos de minado en la página web de la empresa y redes sociales	Gerencia comercial	1 mes	H/H del recurso	Promoción de los servicios de mantenimiento

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusión

Después del estudio realizado y el conocimiento generado durante el proceso de investigación, el cual consistió en el desarrolló un modelo de negocio para la empresa Inversiones Andans 4A, C.A., se deben considerar la realización de los pasos que se detallan a continuación como un ciclo iterativo que se debe repetir constantemente.

Recomendación

1. Monitoreo constante del entorno venezolano para detectar cualquier cambio que implique una oportunidad de negocio para la empresa Inversiones Andans 4A, C.A.
2. Involucrar a los empleados de cada una de las gerencias para evaluar el modelo de negocio propuesto, para establecer si se ajusta a las necesidades de la empresa, para que se incorporen las modificaciones que consideren necesarias y que pudieron ser omitidas.
3. Aplicar el modelo de negocio Canvas en una empresa permite establecer una relación con los clientes, dado que estos son los que expresan sus expectativas de lo que esperan de una empresa, sus productos y servicios. Este modelo es ideal cuando se necesita desarrollar una idea de negocio porque permite realizar el análisis partiendo desde la propuesta de valor, el estudio de los clientes potenciales, recursos disponibles y controlar las finanzas de la empresa.
4. La empresa Inversiones Andans 4A, C.A., como parte de su actividad, debe adaptarse a los cambios de tipo tecnológico, regulatorio, demográfico, políticos, económicos, políticos, económicos presente en su entorno, en donde el cambio resulta la solución a determinados escenarios que no son

controlados por la empresa, que le permita encontrar nuevos productos y servicios para permanecer en el tiempo, aumentando el nivel de rivalidad con sus competidores y facilitando las relaciones con proveedores y clientes.

5. Primer Producto/Servicio

5.1. Definir los modelos de ups que son requeridos para el funcionamiento mínimo de los equipos de minado, basados en las condiciones ambientales de Venezuela.

5.2. Preparar los presupuestos que permitan la ejecución de las estrategias, basado en las capacidades de la empresa y el entorno venezolano.

5.3. La empresa debe adaptarse a la tecnología de cadenas de bloques (*blockchain*) para recibir pagos en criptomonedas, consiguiendo satisfacer las necesidades de sus clientes, ya que es un método de pago económico porque el costo por transacción es bajo en comparación con los sistemas de pagos tradicionales

5.4. Asegurar la discreción en la información suministrada que permitan establecer vínculos de confianza entre la empresa y los usuarios de criptomonedas.

6. Evaluación de los resultados obtenidos, para la ejecución de la siguiente iteración (iniciar en el punto 1)

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica*. (6a. ed.). Caracas: Episteme, C.A.

Armijo, M. (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público (versión Preliminar) [versión electrónica]. *ILPES/CEPAL*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf

Arteaga, L. (2010). *Propuesta de plan estratégico para la gerencia de proyectos de la empresa BD2050 Automatismo Industriales, C.A. competencias para los gerentes de proyecto de una institución bancaria venezolana*. Trabajo Especial de Grado presentado ante Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos. Caracas: UCAB.

ASOBANCARIA (2017). *Blockchain: mirando más allá del bitcoin*. Edición 1084. España. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de <https://marketing.asobancaria.com/hubfs/Asobancaria%20Eventos/Asobancaria%20-%20Semanas-Economicas/1084.pdf>

Auletta, N. (2010). Tiempo de Caótica. *Debates IESA*, Vol. XV, Núm. 1, pp.28 –31.

Balestrini, M. (2006). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. (7ma ed.). Caracas (Venezuela): BL Consultores Asociados.

Ballesteros, B. (2007). *Planificación Estratégica, Guía didáctica y módulo*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de https://issuu.com/mauricio_arias_toro/docs/planeacionestrategica_curso_de_la_luis_amigo_-_ber

Cabrera, M. (2007). *Formulación del plan estratégico de una PYME dedicada a comercializar libros, artículos escolares y de oficina*. Trabajo Especial de Grado presentado ante Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos. Caracas: UCAB.

Caldera, E. (2010). *Desarrollo de un plan de negocio para el proyecto de creación de una empresa asesora de proyectos de construcción*. Trabajo Especial de Grado presentado ante Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos. Caracas: UCAB.

Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX)(s.f.). *Sistema Cambiario*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de <http://www.cencoex.gob.ve/la-institucion/sistema-cambiario>.

Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press, Boston

Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso administrativo*. (3a. ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Código de Comercio de Venezuela (1955). Recuperado el 15 de marzo de 2018, de <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ve/ve029es.pdf>

Código Orgánico Tributario (COT) (2001). Recuperado el 15 de marzo de 2018, de http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_ven_anexo5.pdf.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1.999). *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. N° 5.908 [Extraordinario], febrero 19, 2009.

Create a new open innovation Canvas. (s.f.). *Canvanizer*. Recuperado el 03 de abril de 2018, <https://canvanizer.com/new/open-innovation-canvas>.

Decreto de Rango, Valor y Fuerza de Ley para la promoción y desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2008). Recuperado el 26 de marzo de 2018, de http://www.fondoin.gob.ve/recursos/archivos/contenidos/1471727745_1624.pdf

Departamento de empresa y empleo de la Generalitat de Cataluña (2012). *Herramientas para elaborar el modelo de negocio*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de <http://www.idi.es/docs/Model%20de%20negoci.pdf>

Díaz, E. (2015). *Análisis de sistemas ininterrumpidos de energía para su aplicación en empresas*. Trabajo especial de grado, Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Electricidad Unidad Culhuacán para optar al grado de Ingeniero en Comunicaciones y Electrónica. México. Recuperado el 21 de marzo de 2018, de <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/15543/I.C.E.%2008-15.pdf?sequence=1>

EquiSoft Soluciones Innovadoras. (2017). La cadena de bloques (blockchain) una tecnología disruptiva con el poder de revolucionar el sector financiero. Recuperado el 05 de abril de 2018, de <https://www.equisoft.com/wp-content/uploads/2017/09/White-paper-Blockchain-ESP-1.pdf>

Fajardo, O. (2013). *Breves apuntes estratégicos. Algunas claves para afrontar entornos turbulentos y cambiantes en las organizaciones*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de <https://fbusiness.wordpress.com/2013/06/30/breve-apunte-estrategico-algunas-claves-para-afrontar-entornos-turbulentos-y-cambiantes-en-las-organizaciones/>

Frías, J. (2014). *La evolución del entorno organizacional y del enfoque de su gestión ante lo imprevisto [versión electrónica]*. CyTA, vol. 13, núm 4. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de www.cyta.com.ar/ta1304/v13n4_a2.htm

Galindo, S. (2015). *Perdurabilidad empresarial y su relación con la turbulencia del entorno, un acercamiento al concepto*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, del sitio web Repositorio Institucional EdocUR de la Universidad del Rosario: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10520/1019045985%202015.pdf?sequence=14&isAllowed=y>

García, F. (2009). *Diseño de un plan estratégico para una empresa distribuidora de repuestos de vehículos, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui*. Trabajo de grado presentado ante la Universidad de Oriente como requisito para optar al título de ingeniero de sistemas. Recuperado el 25 de marzo de 2018, de <http://ri2.bib.udo.edu.ve:8080/jspui/bitstream/123456789/4225/2/Tesis.Dise%C3%B1o%20de%20un%20Plan%20Estrat%C3%A9gico.pdf>

García, J. (2010). *El cambio organizacional: sus problemas potenciales y la planeación como estrategia para minimizarlos*. Contribuciones a la Economía. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de <http://www.eumed.net/ce/2010a/jmg1.htm>

García, E; Iriarte, E. y M. Solís. (2012). *Turbulencia, incertidumbre y manejo de escenarios: una aproximación en el contexto venezolano*. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas Gerenciales (CICAG), vol. 9, núm. 2, pp 143-153. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/1669>

García, E. (2012). *Los factores organizacionales y del entorno como moderadores de la relación entre innovación y desempeño empresarial: diferencias entre pequeñas y grandes empresas*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Salamanca, Salamanca, España. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de

http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/121156/1/DAEE_GarciaZamoraEvelyn_Tesis.pdf

Gómez, F. (2006). *Análisis geográfico: estrategias y entornos*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de <http://www.ingeba.org/lurralde/lurranet/lur30/30gomez/30gomez.pdf>

Hurtado, J. (2012). *Metodología de la investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia*. (4ª. ed.). Caracas: Ediciones Quirón.

Legrand Group España, S.L. (2013). *Guía Técnica Sistemas de Alimentación Ininterrumpida SAI*. Recuperado el 21 de marzo de 2018, de <http://www.legrand.es/documentos/Guia-Tecnica-SAI-sistemas-de-alimentacion-ininterrumpida-Legrand.pdf>

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) (2012). Recuperado el 15 de marzo de 2018, de http://www.minpptrass.gob.ve/mantenimiento/LOTT/LEY_ORGANICA_DEL_TRABAJO_LOS_TRABAJADORES_Y_LAS_TRABAJADORAS.pdf.

Ley Orgánica de Precios Justos (2014). Recuperado el 15 de marzo de 2018, de <http://www.avavit.com/sistema/wp-content/uploads/2016/07/LeyOrganica-de-Precios-Justos.pdf>

Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (2.001). *Definición de Pequeña y Mediana Industria en Venezuela*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de <http://docs.venezuela.justia.com/federales/leyes-habilitantes/decreto-ley-para-la-promocion-y-desarrollo-de-la-pequena-y-mediana-industria-pdf.pdf>

Ley de Uso Racional y Eficiente de la Energía (2011). Recuperado el 15 de marzo de 2018, de <http://www.fundelec.gob.ve/wp-content/uploads/2015/03/LEY-USO-RACIONAL-EFICIENTE-ENERGIA-2011.pdf>

Lizarraga, G., Albertini, C. (2014). *Modelo de negocio Canvas*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de http://face.unt.edu.ar/web/iadmin/wp-content/uploads/sites/2/2014/12/SEMINARIO_-ADMIN-Canvas.pdf

Márquez, J. (2010). *Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, del sitio web de la Universidad de EAFIT, grupo de investigación La Gerencia en Colombia: <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>

Mendoza, J. (2013). *La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: Confrontar entornos volátiles*. *Cuadernos de administración*, vol. 26, núm. 47, pp. 63-85. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/7093

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel, S.A. Barcelona: España.

Orbe, A. (2012). *Diseño y desarrollo del cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicio de telecomunicaciones del ecuador*. Trabajo de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/2912>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. España: Editorial Deusto. Recuperado el 03 de abril de 2018, de <http://www.convergencia-multimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Pérez, R. (2014). *Plan estratégico para la sustentación del crecimiento y aumento de la productividad. Caso de estudio Encantto*. Trabajo Especial de Grado presentado ante Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos. Caracas: UCAB.

Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. Editorial C.E.C.S.A. México

Project Management Institute, Inc. (2014). *Código de Ética y Conducta Profesional*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics.pdf?sc_lang=temp=es-ES.

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

Quintero, J., Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico [versión electrónica]. *Telos*, vol. 8, núm.3, pp. 377-389. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001>

Rivera, H. (2010). Cambio estratégico para entornos turbulentos. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XVIII, núm.1, pp. 87-117. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90920479005>

Rivera, H. (2011). *Estrategias para entornos turbulentos*. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de <http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/estrategias-para-entornos-turbulentos/120710>

Rodríguez, M. (2009). *Formulación y evaluación de proyecto de creación de una empresa de servicio de encuadernación artística (sector artes gráficas)*. Trabajo Especial de Grado presentado ante Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos. Caracas: UCAB.

Suárez, J. (2005). *Impacto del régimen de control de cambio en la actividad operativa de las industrias del ramo alimentos, bebidas y tabacos. Municipio Libertador del Estado Mérida. Régimen de Control de Cambio Publicado en Gaceta N° 37.625 del 05 / 02 / 2003*. Tesis de maestría, Universidad de los Andes, Mérida: ULA. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/13180/1/impacto_regimen.pdf

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. México, D.F. (México): Editorial Limusa.

Thompson, A., Strickland, A. y Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica, teoría y casos*. (15a. ed.). México McGrawHill

Valarino, E.; Cemborain, M. S. y Yáber, G. (2010). *Metodología de la investigación paso a paso*. México: Trillas.

ANEXOS

Anexo A

EL MUNDO DE LAS CRIPTOMONEDAS

Las criptomonedas, en las empresas puede ser una herramienta financiera importante para agilizar determinadas transacciones, por la tecnología en la cual se encuentra desarrolladas.

Para entender mejor su funcionamiento, los beneficios, ventajas y desventajas, es necesario tener conocimiento de los siguientes conceptos:

Moneda virtual es una representación digital de valor que puede ser comercializada digitalmente y funciona como un medio de cambio; pero no tiene curso legal en ningún gobierno, porque estos no son quienes las emiten.

Moneda virtual convertible tiene un valor equivalente en moneda real y puede ser intercambiada una y otra vez por dinero real. Un ejemplo de este tipo de moneda son los Bitcoin.

Moneda virtual no convertible pretende ser específica de un dominio o mundo virtual particular, como los videojuegos de rol multijugador excepcionales en línea (MMORPG, por sus siglas en inglés), o Amazon.com, y en virtud de las normas que regulan su uso, no se puede cambiar por dinero real.

Todas las monedas virtuales no convertibles son centralizadas por definición, son emitidas por una autoridad central que establece normas que las hacen no convertibles.

En el caso contrario se encuentran las monedas virtuales convertibles las cuales pueden ser centralizadas o descentralizadas, en donde la tasa de cambio puede ser: variable, en donde es determinada por la oferta y la demanda de la moneda; y fija, en donde es establecida por el administrador, cuyo valor pueden

comprender dinero fiduciario o reservas naturales (oro, petróleo, diamante, entre otros).

Las criptomonedas se refiere a una moneda virtual convertible descentralizada fundamentada matemáticamente y que está protegida por criptografía, es decir, que incorpora los principios de la criptografía para implementar una economía de la información segura, descentralizada y distribuida. Se basan en llaves públicas y privadas para transferir el valor de una persona (individuo o entidad) a otra, y debe ser criptográficamente firmado cada vez que se transfiere. La seguridad, la integridad y la armonía de los libros de contabilidad de la criptomoneda están garantizadas por una red de partes mutuamente desconfiadas que protegen la red a cambio de la obtención de una tasa distribuida aleatoriamente.

Los elementos que participan en el sistema de moneda virtual son:

Intercambiador es la figura que ejerce una actividad en el intercambio de moneda virtual por dinero real, fondos, u otras formas de moneda virtual, así como metales preciosos, y viceversa, a cambio de una comisión.

Administrador es la persona o entidad involucrada en el proceso de emisión de una moneda virtual centralizada, estableciendo las normas para su uso, manteniendo un libro de contabilidad central de pago, y disponiendo de la autoridad para retirar de circulación la moneda virtual.

Usuario es la persona o entidad que obtiene dinero virtual y lo utiliza para comprar bienes o servicios reales o virtuales, enviar transferencias a otra persona, o que mantiene la moneda virtual como una inversión.

Los usuarios pueden adquirir monedas virtuales de distintas maneras, como por ejemplo, comprando moneda virtual usando dinero real, participando en

actividades específicas a través de las cuales perciben pagos en moneda virtual, entre otras.

Minero es una persona o entidad que participa en una red de moneda virtual descentralizada mediante la ejecución de un software especial para resolver complejos algoritmos en una prueba de trabajo distribuida u otro sistema de prueba distribuido utilizado para validar las transacciones en el sistema de moneda virtual.

Los mineros pueden participar en un sistema de moneda virtual como intercambiadores, generando moneda virtual como un negocio con el fin de venderla por moneda fiduciaria u otra moneda virtual.

Billetera virtual es una aplicación de software que permite guardar, almacenar y transferir monedas virtuales

Proveedor de billetera es una entidad que ofrece una billetera de dinero virtual es decir, un medio para guardar, almacenar y transferir.

Programas de Anonimato se refiere a las herramientas y servicios que permiten mantener el anonimato, tales como redes oscuras y mezcladores, diseñados para ocultar el origen de una transacción de criptomonedas.

Mezclador permite enviar transacciones a través de una serie compleja y semialeatoria de transacciones ficticias que no permite vincular el tipo de moneda virtual utilizada en una transacción en particular.

TOR (*The Onion Router*) es una red distribuida clandestina de computadoras en Internet que oculta las direcciones IP reales, ocultando las identidades de los usuarios de la red, a través del enrutamiento de transacciones mediante múltiples ordenadores, envolviéndolos en numerosas capas de cifrado.

Anexo B

LA TECNOLOGÍA DE CADENAS DE BLOQUES (*BLOCKCHAIN*)

La cadena de bloques es definida por Equisoft, (2017) como un libro de contable público descentralizado diseñado para registrar las transacciones en un entorno protegido.

Asobancaria, (2017) la define como un registro público de transacciones que se mantiene mediante una red distribuida de computadoras, que no requiere respaldo de ninguna autoridad central y que ofrece un esquema transaccional libre de intermediarios, debido al uso de algoritmos criptográficos.

Se encuentra conformada por transacciones, registro y un sistema que permite su verificación y almacenamiento en bloques. Cada bloque es generado mediante un *software* que registra cronológicamente la información sobre cuándo y en que secuencia han tenido lugar las transacciones.

Este libro contable común es público y distribuido en gran parte a través de una red de nodos, cada uno de los cuales tienen una copia completa del libro o de la cadena de bloques (Equisoft, 2017).

Esta tecnología permite la realización de las transferencias electrónicas de manera segura sin la intervención de un tercero, dando la solución a la principal barrera técnica de las últimas décadas relacionado con el doble gasto (Asobancaria, 2017).

La cadena de bloques, una vez que se introduce la información, no puede ser borrada o modificada, solo ser añadidos nuevos registros y no es legitimada a menos que la mayoría de los actores se pongan de acuerdo para hacerlo, estableciendo la confianza entre las partes en una transacción mediante un libro contable público descentralizado y un mecanismo criptográfico que garantiza que las transacciones no pueden cambiarse después de materializadas.

En materia tecnológica es importante considerar que los sistemas de información actuales basados en cadena de bloques requieren una cantidad importante de potencia computacional, un análisis del consumo energético adicional requerido y complejo planes de transformación tecnológica.

En relación al entorno regulatorio la situación es compleja, ya que dependiendo del tipo de servicios y procesos que sean ofrecidos o reemplazados con esta tecnología se le aplicará una regulación específica, ya sea en materia de conocimiento del cliente, prevención de lavado de dinero y financiamiento de mercados de capitales, entre otros.

Para entender el funcionamiento de la cadena de bloques, en donde participan los actores A y B, en donde A le debe transferir a B una determinada cantidad de unidades de valor (Bitcoins, pesos, dólares, entre otros) y ambos tienen acceso a una billetera o monedero virtual, un computador o una web que les permite enviar o recibir la moneda. Cuando A decide gastar sus unidades de valor, lo que realmente está haciendo es enviar una instrucción de cambio a la base de datos informando que parte de sus unidades de valor ahora pertenecen a B. Esta instrucciones es difundida en la red verificando que A tiene recursos para pagar y, si todo se encuentra correcto, se compila con otras transacciones en un bloque con información, en donde se mezcla la Información de las direcciones de las partes involucradas en la transacción, la cantidad de unidades de valor y una marca de tiempo, para luego ser procesada a través de un algoritmo criptográfico, que se encarga de concentrar en un único digito de 64 letras y números información de cualquier extensión