AAU1090

BN193184

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS EN VENEZUELA

Presentado por:

De Sousa Teles, Rosa Bernardett

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Guillén Guédez, Ana Julia

Caracas, Octubre de 2016

TESIS
GP2016
D457

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS EN VENEZUELA.

Presentado por:

De Sousa Teles, Rosa Bernardett

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Guillén Guédez, Ana Julia

Caracas, Octubre de 2016

Señores:
Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Faculta de Ciencias Económicas y Sociales
Estudios de Postgrado
Postgrado en Gerencia de proyectos

Atención: Prof. Janet Mora de Torres
Referencia: Aprobación de Asesoría.

Por la presente hago constar que he leído y revisado el borrador final del Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Rosa Bernardett De Sousa Teles, titular de la Cédula de Identidad Nº 18.486.471, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es **"DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS EN VENEZUELA."** y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 27 días del mes de octubre de 2016.

Ing. Ana Julia Guillén Guédez

C.I N°. 7.599.767

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a La Virgen por darme vida y salud para poder cumplir cada una de mis metas, así como colocar en mi camino personas que han sido mi soporte y compañía durante toda esta etapa.

A mis padres quienes siempre han confiado en mis sueños y han hecho todo lo posible para que los mismos se hagan realidad.

A mis familiares y a todas aquellas personas que de alguna forma me ayudaron, apoyaron y constantemente me brindaron palabras de aliento para culminar este proyecto.

Y por último, quiero agradecer a la Universidad Católica Andrés Bello por ser nuevamente mi sede de enriquecimiento intelectual y práctico, preparándome para un futuro competitivo e incierto, manteniendo un alto nivel de ética y profesionalismo.

RECONOCIMIENTOS

En la vida siempre se presentan una gran variedad de retos y oportunidades, los cuales logramos alcanzar con apoyo de otras personas, por lo tanto, es importante que cuando se llega al éxito, reconocer a todas aquellas que compartieron sus conocimientos y experiencias para poder obtener este resultado, por ello quisiera mencionar a: Prof. Félix Lorenzo, Prof. Alberto Rodríguez, Prof. Yaydik Martínez, Lic. Priscilla Torres, Lic. Melina Andrade, Lic. Yazmin Centeno, Lic. Jenifer De Sousa y la Lic. Isabel Da Cunha como colaboradores de este TEG.

Por otra parte quisiera reconocer al Profesor Gustavo Roa, quien fue pilar fundamental para el desarrollo de este Trabajo Especial de Grado y del cual tengo una profunda admiración por su dedicación y entrega como colaborador y experto en la evaluación de proyectos.

Por último, a mi tutora, la Profesora Ana Julia Guillén Guédez, quien me apoyó en todo lo largo de este camino brindándome una amplia gama de conocimientos. Además fue un motor de empuje lleno de exigencias y presiones que me permitieron explotar mi potencial al máximo durante la elaboración de este trabajo de investigación, culminándolo en el tiempo y con el resultado deseado.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA ORGANIZADORA DE EVENTOS EN VENEZUELA.

Autor: De Sousa Teles, Rosa Bernardett
Asesor: Guillén Guédez, Ana Julia
Año: 2016

RESÚMEN

El objetivo principal del presente Trabajo Especial de Grado se enfocó en desarrollar un plan de negocio para una empresa organizadora de eventos en Venezuela, con el propósito de cubrir la creciente demanda que existe en esta industria. Los objetivos específicos fueron logrados mediante una investigación evaluativa, aplicada y de campo, en donde se analizó y evaluó la factibilidad y rentabilidad del proyecto, a través de los estudios de mercado, técnico y económico-financiero. Para definir el mercado potencial, se aplicó el modelo Canvas. Se utilizaron las técnicas e instrumentos de recolección de información como entrevistas no estructuradas, observación, revisión documental y un grupo focal. La iniciativa de la elaboración de este proyecto nace de un emprendimiento propio de carácter familiar. Los resultados indicaron que el Valor Presente Neto fue de Bs. 6.882.489,00, de una inversión total de Bs. 8.306.961,00, la Tasa Interna de Retorno se ubicó en 140,45%, aplicando una Tasa de Descuento del 60%, logrando así un Periodo de Recuperación Descontado de 2,86 años. Por otra parte, el Punto de Equilibrio Promedio fue de 54,82% quedando un margen de 45,18% para generar utilidad, ganancia o beneficio, lo que indicó que el proyecto es factible. A su vez se realizó una prueba de estrés en un escenario pesimista modificando las variables críticas de forma simultánea, obteniendo una TIR de 2,74%, esto demostró que el proyecto es rentable.

Palabras Clave: Plan de Negocio, Mercado Potencial, Análisis de Factibilidad, Análisis de Sensibilidad, Emprendimiento, Estudio Técnico, Estudio de Mercado, Estudio Económico-Financiero, Modelo Canvas, Prueba de Estrés.

Línea de Trabajo: Formulación y Evaluación de Proyectos.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS ix
ÍNDICE DE TABLAS x
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS xi
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN 3
1.1 Planteamiento del Problema 3
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 9
Antecedentes 9
Trabajos Especiales de Grado 9
Artículos 12
2.2 Bases Teóricas 13
Proyecto 13
Empresas Familiares 16
Plan de Negocio 16
Evaluación de Proyectos de Inversión 17
2.4 Bases Legales 33
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO 34
3.1 Tipo de Investigación 34
3.2 Diseño de la Investigación 35
3.3 Unidad de Análisis 35
3.4 Técnicas de Instrumentos de Recolección de Datos 36
3.5 Fases de la Investigación 38
3.6 Operacionalización de las Variables 43
3.7 Aspectos Éticos 44
CAPITULO IV: VENTANA DE MERCADO 45
CAPITULO V: DESARROLLO DE OBJETIVOS 58
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS 67
CAPITULO VII. LECCIONES APRENDIDAS 73

CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 82
ANEXOS 89

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA **PÁG.**

1. CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO. 15
2. ESTRUCTURA GENERAL DE LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS. 18
3. PROCESO DE ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN 19
4. LIENZO DE NEGOCIO - MODELO CANVAS. 20
5. ESQUEMA DE TIPOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS. 23
6. LIENZO DE NEGOCIO EXPLICATIVO. 25
7. OPEN INNOVATION CANVAS. 26
8. CÍRCULO DE DEMING. 29
9. ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS ECONÓMICO. 30
10. FLUJOGRAMA GENERAL DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN. 32
11. FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS EN VENEZUELA. 39
12. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (EDT). 42
13. MATRIZ DAFO. 52
14. FORTALEZAS + OPORTUNIDADES – ESTRATEGIAS OFENSIVAS. 53
15. FORTALEZAS + AMENAZAS – ESTRATEGIAS DEFENSIVAS. 54
16. DEBILIDADES + OPORTUNIDADES – ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN. 54
17. DEBILIDADES + AMENAZAS – ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA. 55
18. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES. 63
19. OPEN INNOVATION CANVAS. 67
20. COMPARACIÓN ENTRE CRONOGRAMA PREVISTO Y CRONOGRAMA DEFINITIVO. 74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO **PÁG.**

1. GRÁFICO DE MATRIMONIOS REGISTRADOS POR AÑO DE REGISTRO, 2001-2012. 5

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA **PÁG.**

1. LEYES GENERALES QUE AFECTAN EL PROYECTO. 33
2. LEYES ESPECÍFICAS QUE AFECTAN EL PROYECTO. 33
3. PERFILES DE LOS PARTICIPANTES DE LAS ENTREVISTAS Y DEL GRUPO FOCAL. 37
4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES. 43
5. PRINCIPALES COMPETIDORES. 61
6. ANÁLISIS EXTERNO 62
7. FLUJO DE FONDOS. 64
8. ANÁLISIS DE RESULTADOS FINANCIEROS. 65
9. MATRIZ DE RIESGO. 66
10. PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE ERRORES POR PAQUETE OFRECIDO. 71
11. RECURSOS PREVISTOS PARA EL PROYECTO. 75
12. RECURSOS DEFINITIVOS PARA EL PROYECTO. 76

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

AICC: Agricultural Innovation & Comercialization Center

BTL: Bellow The Line (Bajo la línea)

EDT: Estructura Desagragada de Trabajo

FEVEB: Federación Venezolana de organización de Eventos y Bodas

FMI: Fondo Monetario Internacional

IESA: Instituto de Estudios Superiores de Administración

INCES: Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista

INE: Instituto Nacional de Estadísticas

INIBEP: Instituto Iberoamericano *Event Planner*

ISLR: Impuesto Sobre La Renta

IVA: Impuesto al Valor Agregado

IVSS: Instituto Venezolano de Seguros Sociales

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

PMI: Project Managemenet Institute
(Instituto de Gerencia de Proyectos)

POP: Point of Purchase (Punto de compra)

PRD: Período de Recuperación Descontado

PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas

RIF: Registro de Información Fiscal

SAPI: Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual

SCN: Saldo de Caja Neto

SCND: Saldo de Caja Neto Descontado

TEG: Trabajo Especial de Grado

TIR: Tasa Interna de Retorno

UCAB: Universidad Católica Andrés Bello

UT: Unidad Tributaria

VPN: Valor Presente Neto

INTRODUCCIÓN

El presente estudio surge de la necesidad de emprender del investigador, quien durante un tiempo ha observado una fuerte tendencia de crecimiento del mercado de organización de eventos en Venezuela, esto se hace evidente porque constantemente se ejecutan bodas, bautizos, fiestas corporativas entre otras.

Este estudio permitió realizar un diagnóstico situacional del mercado, en cuanto a sus necesidades y exigencias, en donde se pudo desarrollar una oferta de servicio con valor agregado, con una propuesta atractiva para los consumidores potenciales y así posicionarse en el sector y obtener una parte representativa del nicho seleccionado.

El desarrollo de planes de negocio en las organizaciones se ha incrementado en los últimos años, dado que el mercado global exige que exista una mayor competitividad entre las empresas, esto viene asociado con que se debe tener un buen precio, calidad en los productos, cumplir con los tiempos establecidos y con las exigencias del cliente.

Por lo tanto esta investigación se focalizó en el desarrollo de un plan de negocio con el fin único de alcanzar un conocimiento amplio del emprendimiento que se pretende iniciar. Al mismo tiempo conseguir obtener alianzas comerciales con los diversos proveedores que existen en el mercado, y a su se examinaron las viabilidades técnica, económica-financiera y social.

Es necesario contar con herramientas y metodologías que permitan a los emprendedores, con iniciativas de inversión, tener una visión más acertada sobre la rentabilidad que puede generar un nuevo proyecto. Por lo tanto, se puede decir, que con un adecuado desarrollo de un plan de negocios, asociado con un análisis de riesgos y una gerencia preventiva de los mismos, se genera un instrumento fundamental para el éxito de los empresarios.

El presente Trabajo Especial de Grado (TEG) consta de ocho capítulos y a continuación se da una breve explicación del contenido de cada uno de ellos.

CAPITULO I. En este capítulo se identificó la necesidad del desarrollo de esta investigación mediante el planteamiento del problema, la justificación y la elaboración de objetivos, y por último se especificó el alcance del mismo.

CAPITULO II. En este capítulo se describen los antecedentes, las bases teóricas y legales empleadas en el desarrollo de esta investigación.

CAPITULO III. El desarrollo del Marco Metodológico de este Trabajo Especial de Grado dio respuesta a la interrogante y sistemización de la investigación planteada en el Capítulo I, definidos para la elaboración de un plan de negocios para la creación de una empresa de organización de eventos en Venezuela.

CAPITULO IV. En este capítulo se describe el entorno de la investigación, en donde se visualizó el mercado potencial del emprendimiento.

CAPITULO V. En este capítulo lo objetivos se desarrollaron siguiendo un esquema de procesos.

CAPITULO VI. Es el capítulo en el cual se evidencia el análisis de resultado del objetivo general y de los específicos del Trabajo Especial de Grado.

CAPITULO VII. Se documenta el aprendizaje obtenido por el investigador al desarrollar el TEG.

CAPITULO VIII. Se definen las conclusiones y recomendaciones logradas mediante el estudio de esta investigación.

Por último se presentan las referencias bibliográficas y los anexos utilizados que sustentan este Trabajo Especial de Grado.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

El análisis del contenido y estructuras de las fases para la definición de un proyecto, conforman el foco central de la utilidad que tiene la elaboración de un plan de negocio, la importancia de la realización de la estimación de costos de inversión, así como la evaluación de los ingresos, las proyecciones financieras, el estudio de mercado y su análisis de factibilidad, convierte al plan de negocio en una herramienta necesaria para todo gerente de proyecto.

El desarrollo de un plan de negocio no va asegurar el éxito del mismo, pero sirve de apoyo para visualizar desde otra perspectiva la puesta en marcha de un emprendimiento durante sus primeros años.

El sistema económico-financiero de Venezuela, presenta un conjunto de características y elementos que lo hacen completamente diferente a las otras economías del mundo. Por su parte, un inversionista debe al menos tener conocimientos de las generalidades de este sistema predominantemente regulado y con una gran cantidad de restricciones en materia legal y jurídica, con el objetivo de garantizar la efectividad de sus propósitos y por ende el desarrollo de sus estrategias corporativas.

Se sabe que la situación económica de Venezuela no está en su mejor momento, pero aun así, grandes negocios han surgido por situaciones o economías en crisis.

Por lo tanto, organizar un evento requiere de un alto nivel de dedicación para poder lograr que todo lo planeado pueda darse sin contratiempos. Actualmente el venezolano lleva una vida muy ocupada, entre el trabajo, el hogar, el tráfico y demás actividades rutinarias, no tiene tiempo suficiente para dedicarse a llevar a cabo un evento, por muy simple que sea, es una labor que requiere dedicación y no culmina

sino hasta después de su ejecución. Incluso, durante cualquier evento se pueden presentar infinidad de imprevistos que deben ser planificados, analizados y determinados con tiempo.

Existe una elevada tendencia en cuanto a la organización de eventos se refiere, muchas personas se están certificado como organizadores de bodas y de eventos en general en Venezuela, esta información fue obtenida por la *Wedding and Event Planner* Indira de Fodor, fundadora de la Federación Venezolana de organización de Eventos y Bodas (FEVEB), gremio que reúne a toda la industrial a nivel nacional. Por su parte Fodor (2015) dice que el principal objetivo de fundar esta federación fue para poder crear cultura en Venezuela sobre este tipo de mercado, formando personas altamente capacitadas para organizar eventos de altura cubriendo todas las necesidades y exigencias del cliente y de esta forma lograr que los eventos en Venezuela sean reconocidos internacionalmente.

Otra forma en la que se observa la creciente demanda de organización e innovación de eventos, bien sea mediante la contratación de un empresa o haciéndolo independientemente, es a través de la cantidad de revistas de este tipo de mercado, que se publican como por ejemplo enBOGA Novias Venezuela Magaxine o Novias Venezuela, que sacan cuatro publicaciones al año (Febrero, Mayo, Julio y Noviembre), y en el caso de la revista Novias Venezuela, para octubre de 2015 tenían un total de 25.000 ejemplares publicados para un alcance de 77.000 personas (ver Anexo A, p. 90).

Durante el año, se realizan diversas exposiciones en donde los proveedores pueden dar a conocer sus productos y servicios para todos aquellos que tengan un evento en mente. EnBOGA Novias Venezuela, realiza una exposición anual bajo el nombre "EnBogaBridal Show", la cual es considerada una de las más exitosas a nivel nacional. A su vez existen las EXPOBODAS, que se realizan tres (3) veces en el año y actualmente llevan una total de veintitrés exposiciones, teniendo un alto

nivel de receptividad por parte del público y un gran número de asociaciones con diversos proveedores.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas de la República Bolivariana de Venezuela (INE), se tiene una tendencia al alta, del número de matrimonios registrados en el país, tal como se muestra en el Gráfico 1. El promedio de acuerdo a la información obtenida para el periodo 2001-2012 es de 88.407 matrimonios en el año (ver Anexo B, p.91). Esta información es de suma relevancia para esta investigación, porque es precisamente las bodas uno de sus principales mercados objetivos.

Gráfico 1. **Gráfico de matrimonios registrados por año de registro, 2001-2012.**
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas de la República Bolivariana de Venezuela (INE 2001-2012).

Por otra parte, el INE también muestra los cinco estados que tienen el mayor número de matrimonios registrados por año de registro y esos son: Zulia, Miranda, Carabobo, Anzoátegui y El Distrito Capital (ver Anexo B, p.91). Esto indica que son estados altamente representativos y a los que deben de ser considerados al momento de estudiar el mercado potencial de la empresa.

Esta investigación tiene como objetivo el diseño de un plan de negocio siguiendo la metodología de las buenas prácticas de la gestión de proyecto. A su vez, busca determinar qué tan rentable es invertir en este tipo de mercado y cuáles podrían ser los ingresos futuros.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo se debe desarrollar un plan de negocio para una empresa orientada a la planificación de eventos en Venezuela?

La necesidad de dar respuesta a esta interrogante, es la razón de ser de esta investigación.

1.1.2 Sistemización del Problema

- ¿Cuál es el mercado potencial al que está orientada una empresa dedicada a la planificación y organización de eventos en Venezuela?
- ¿Cuál es la oferta de servicio para este tipo de organización?
- ¿Cuál es la factibilidad de este negocio?
- ¿Cómo elaborar un plan de negocio para el proyecto de caso de estudio?

1.2 Objetivos de la Investigación.

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio para una empresa orientada a la organización de eventos en Venezuela.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Determinar el mercado potencial mediante el modelo CANVAS.
2. Diseñar la oferta de servicio del emprendimiento.

3. Evaluar la factibilidad del negocio bajo los aspectos técnicos, económicos-financieros y sociales.

4. Elaborar el plan de negocio de la empresa.

1.3 Justificación de la Investigación

De acuerdo con un artículo publicado en la revista Emprendedores (García y Vargas, 2011), hoy en día existe una creciente demanda de este tipo de servicios, lo que ha hecho que la organización de eventos se convierta en una excelente oportunidad de negocio para aquellos nuevos inversionistas que se encuentren involucrados con el sector.

Una nueva idea de negocio que decida entrar en este mercado, debe tener gran capacidad de organización, responsabilidades, experiencias y habilidades para relacionarse con el público. La idea de crear una empresa de este tipo es poder cubrir las necesidades de sus clientes, ajustándose a su presupuesto manteniendo un hilo conductor durante toda la planificación, brindar seguridad y confianza, ahorrar tiempo y reducir las preocupaciones que genera organizar un evento.

El plan de negocio fue un instrumento utilizado para definir las etapas de desarrollo del proyecto, con el cual se identificaron los diferentes escenarios que se puedan presentar, y esto se logró mediante el análisis de los factores externos tales como el mercado, los proveedores, los clientes, entre otros.

La planificación constituye la primera fase de un proceso administrativo, el cual genera una visión de las estrategias que serán aplicadas a corto, mediano y largo plazo, para alcanzar el logro de los objetivos. Una buena planificación permite un resultado exitoso.

Esta investigación es relevante porque es un emprendimiento propio de índole familiar, que permitirá generar información para aquellos gerentes de proyectos que quieran crear su propio negocio en materia de eventos de cualquier tipo.

Adicionalmente, la elaboración de esta investigación es importante porque es un requisito parcial para la obtención del título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

1.4 Alcance de la Investigación

En la presente investigación, se incluye el análisis y evaluación del problema anteriormente planteado, como una inversión derivada de un emprendimiento propio. Se realizaron las siguientes actividades:

- Investigación del modelo CANVAS, para determinar el mercado potencial, el cual es un factor importante para el desarrollo del plan de negocio.
- Un estudio de mercado en el área metropolitana.
- Elaboración de la oferta de servicio de la empresa.
- Un estudio de factibilidad del emprendimiento considerando aspectos técnicos, económicos - financieros, y sociales.
- El plan de negocio concretado del emprendimiento.

Este trabajo se realizará en cinco (5) fases, las cuales serán descritas en la metodología de la presente investigación, donde solo se abarcarán las tres primeras etapas, quedando para próximas investigaciones las fases de implantación y ejecución del proyecto.

1.5 Limitaciones de la Investigación

La principal limitación que podría afectar el tiempo establecido para el desarrollo de esta investigación, vendría asociado con la disponibilidad del investigador , ya que el mismo se puede ver afectado por razones de carácter laboral y personal que de alguna forma terminen alterando los objetivos planteados.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Antecedentes

A continuación se presentan algunos Trabajos Especiales de Grado y artículos relacionados con el tema de investigación, que ayudaron con el desarrollo del mismo:

Trabajos Especiales de Grado

Hernández y Larreal (2013), en su Trabajo de Grado de Maestría titulado "Evaluación de un Plan de Negocio para el desarrollo de un modelo comercial dedicado a la gastronomía y al esparcimiento, que permita elevar la calidad de vida de los consumidores". Para optar por el título de *Magister Executive* en Gestión de Marketing de la Universidad Católica Andrés Bello. Investigación que contempla las fases propias de un proyecto de formulación de proyectos de inversión (estudio de mercado, estudio técnico y estudio económico-financiero), tomando como base para el desarrollo del estudio la información recabada por los investigadores que conocen a detalle el perfil de los consumidores del nuevo modelo de negocio.

Aporte: Técnicas y metodologías empleadas para el estudio de la creación de una nueva empresa para un mercado en específico en Venezuela.

Palabras clave: Plan de Negocio, Estudio de Factibilidad, Estudio de Mercado.

García (2014), presentó el Trabajo Especial de Grado titulado "Evaluación de Factibilidad de la creación de una tienda de ropa femenina en el área Metropolitana de Caracas". Para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello. El objetivo general de este Trabajo Especial de Grado se centró en la evaluación de factibilidad de la creación de una tienda de ropa femenina en el área metropolitana de Caracas, mediante una investigación aplicada de carácter evaluativa. Utilizo algunos indicadores como el Valor Presente Neto, la Tasa Interna de Retorno, la

Tasa de Descuento, Punto de Equilibrio Promedio entre otros, para determinar la factibilidad del proyecto.

Aporte: Esta investigación considera los estudios de mercado, técnico y económico, para conseguir el logro de una buena estrategia corporativa, lo que va acorde con lo que se está buscando obtener en este Trabajo Especial de Grado.

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

Martínez (2014), presentó el Trabajo Especial de Grado titulado "Plan de Negocios para una nueva empresa de producción y comercialización de tortas frías en Cúcuta Colombia". Para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello. El estudio se planeó como una investigación descriptiva-evaluativa, recopilando la información en una oportunidad única, mediante encuestas, siendo por ende con diseño relacional o transversal. Se buscó que el plan de negocio fuese un instrumento para la materialización del proyecto y una guía para el sostenimiento y crecimiento de la empresa en el futuro.

Aporte: El aporte más importante obtenido de este Trabajo Especial de Grado, serían la elaboración y el desarrollo de los diversos elementos que conforman un plan de negocio.

Palabras clave: Plan de Negocio, Emprendimiento.

Bejarano (2011), en su Trabajo Especial de Grado titulado "Diseño conceptual del plan de organización de eventos institucionales internacionales apalancado en la gerencia del capital intelectual". Para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello. El estudio es calificado como un tipo de investigación aplicada, bajo la modalidad de estudio y desarrollo, por ser una propuesta de diseño de un modelo para la organización de un evento, basándose en la recolección de datos registrados mediante la aplicación de técnicas de revisión documental y de revisión después de la acción sustentada entrevistas, para aprender de la experiencia.

Aporte: El uso de este estudio va a ser de gran utilidad debido que trabajó bajo el mismo nicho de mercado que la investigación actual y sirve como trabajo comparativo.

Palabras Clave: Gerencia de Conocimientos, Capital Intelectual, Eventos y Revisión después de la Acción.

Caldera (2010), en su Trabajo Especial de Grado titulado "Desarrollo de un plan de negocio para el proyecto de creación de un empresa asesora de proyectos de construcción". Para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello. Este estudio se visualizó dentro del marco de investigación aplicada del tipo proyecto factible, en vista de que en él se analizó el entorno interno y externo de una nueva Empresa Asesora de Proyectos de Construcción. Desarrollo un Plan de Negocios buscando el posicionamiento de la empresa en el mercado mediante la evaluación de la factibilidad técnica y económica de esta empresa.

Aporte: Este Trabajo Especial de Grado está directamente relacionado con el tópico de la presente investigación, ya que elaboró un plan de negocio para un proyecto empresarial, basado en un emprendimiento propio.

Palabras clave: Plan de Negocio, Proyecto Empresarial, Planeación de Proyecto.

Rodríguez (2009), presentó el Trabajo Especial de Grado titulado "Evaluación de la factibilidad de Mercado, Técnica y Económica – Financiera, para la creación de un Restaurante de comida China". Para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello. Es una investigación basada en el estudio de la factibilidad de mercado, técnico, económico – financiero, relativo a la creación de una nueva empresa de comida rápida. Para ello se aplicó la metodología del Profesor Blanco del año 2004 en su libro Formulación y Evaluación de Proyectos.

Aporte: Trabajo Especial de Grado enfocado a la evaluación de mercado para la creación de una nueva empresa, estudio para un nuevo emprendimiento, lo cual está cónsono con este trabajo de investigación.

Palabras clave: Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Análisis de Factibilidad.

Artículos

Ser el alma de la fiesta, artículo publicado por la revista digital **emprendedores.com**, el cual explica todo lo que se requiere para poder entrar en el mercado de organización de eventos, donde Vargas y González (2009), dicen que "organizar eventos requieren tres cosas básicas: contactos, un "colchón" financiero y capacidad de sacrificio a prueba de bombas. Si reúnes estas condiciones, ésta es tu oportunidad".

En el artículo explica diferentes perfiles como, el del proveedor, el del cliente y el del empresario, así como el perfil del negocio en el cual se está entrando. Algunos consejos contables, de facturación e informática que requiere este tipo de negocios y por último trata sobre la diversificación de una empresa con la ayuda de la especialista Patricia Jiménez, en donde dice que "toda empresa debe de diversificar la oferta de servicios o de lo contrario desaparecerá rápidamente del mercado".

Aporte: es un artículo de gran utilidad, dado que tiene la opinión de expertos en el área, que dan una visión diferente y aplicada a la realidad, que servirá como base para este trabajo de investigación.

Palabras clave: Plan de negocio, Diversificación, oferta de servicios.

The "Rollover as Business Start-Up" Strategy-Should Your Client Use Retirement Rollover Funds to Finance a Business?, artículo publicado en la revista de profesionales en servicios financieros, elaborado por Tacchino (2015), en donde habla sobre una estrategia denominada "La reinversión como arranque de un negocio".

Este artículo indica que para poder arrancar un negocio, se requiere de una fuerte planificación financiera, la cual viene formada por una diversidad de tareas que busca garantizar el crecimiento del negocio con el pasar de los años, generando ingresos inclusos posterior a la muerte de sus fundadores.

Aporte: Es un artículo que aporta otra visión de cómo financiar un nuevo negocio, lo cual está asociado con esta investigación.

Palabras Clave: Reinversión, financiamiento, nuevo negocio.

2.2 Bases Teóricas

El estudio de los aspectos teóricos que apoyan el presente trabajo de investigación, al determinar los temas, conocimientos y enfoques conceptuales que fueron abordados durante su desarrollo, se detallan a continuación:

Proyecto

- **¿Qué es un proyecto?**

Desde una visión generalizada se tiene que "un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana". (Baca, 2010, p.2).

En este sentido, este autor considera que un proyecto es una inversión enfocada en diversos aspectos como dinero, tiempo, metodología y tecnología, todas estas destinadas a cubrir las necesidades del ser humano. Por lo tanto, Baca (2010), define un proyecto de inversión como "un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general".

El PMI (2013), define proyecto como "un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de un proyecto tiene un principio y un final definido" (p.3). Este esfuerzo se genera para dirigir una organización a una situación específica o para incursionar en nuevos productos o servicios innovadores que cumplan con los requerimientos que fija el mercado, de la misma forma como ocurre en esta investigación.

Najul (2006), define un proyecto como "el plan de una empresa o persona para invertir sus recursos en una actividad u operación, con el propósito de hacer real una expectativa de beneficio al cabo de un lapso determinado". (p. 22).

En el momento de valorar un proyecto, Najul (2006) destaca varios aspectos fundamentales. El primero es el objetivo del proyecto, el segundo es la inversión que se debe realizar para ejecutarlo, el tercero es el tiempo que es uno de las principales limitantes en todo proyecto, y por el último el beneficio que se pretende recibir, el cual compense la inversión realizada en el tiempo establecido.

Blanco (2013), en el prólogo de su libro desarrolla la teoría de la inversión la cual "concibe a un agente económico racional que debe decidir en el momento presente los resultados futuros del manejo eficiente de un conjunto de recursos humanos, materiales y financieros que se emplearán en determinada actividad". (p. 15).

En conclusión, un proyecto es un plan que se desarrolla mediante un conjunto de actividades definidas, utilizando un tiempo y recursos establecidos y asignados, para la creación de un producto o un servicio, que cubra necesidades humanas y/o los objetivos de dicho proyecto.

- **Ciclo de vida de un proyecto**

"El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre" (PMI, 2013, p.38). Una organización o un individuo puede identificar una oportunidad de inversión, pero antes de decidir si ejecutar el proyecto o no, es necesario realizar un estudio de viabilidad.

Las fases que conforman un ciclo de vida generalmente ocurren de forma secuencial, pero en ocasiones sucede que una fase comienza antes de que finalice la fase previa.

De acuerdo con el PMI (2013), aunque todos los proyectos varían en tamaño y complejidad, dichos proyectos se pueden configurar dentro de la siguiente estructura genérica de ciclo de vida:

- Inicio del proyecto,
- Organización y preparación,
- Ejecución del trabajo
- Cierre del proyecto.

Por su parte, Chamoun (2007) afirma que "todos los proyectos tienen un ciclo de vida. Inician, se desarrollan en varias fases y terminan. Las fases del proyecto pueden traslaparse, subdividirse o reagruparse; sin embargo, ninguna puede ser eliminada sin acarrear fuertes problemas a las siguientes fases" (p.77).

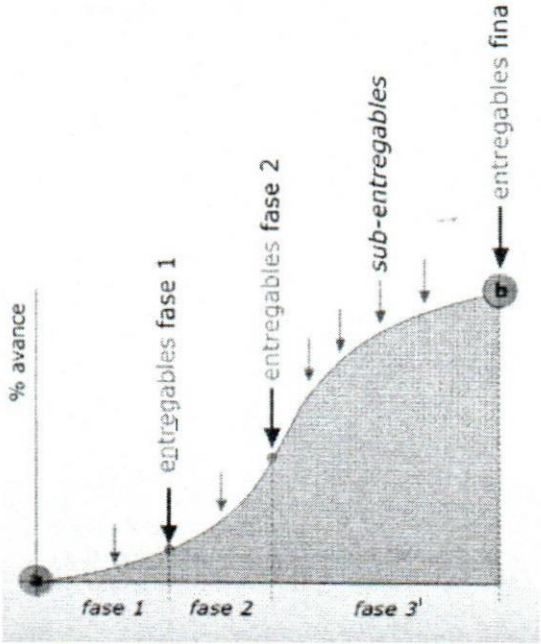


Figura 1. **Ciclo de vida de un proyecto.**
Fuente: Chamoun (2007), (p. 77).

En la figura anterior, se observa el comportamiento del avance del proyecto con respecto al tiempo, el punto "a", representa el punto de inicio, luego se presentan una serie de fases en donde se establecen diversos entregables y sub-entregables, hasta llegar al punto "b" que es el punto de cierre y por ende el entregable final.

Empresas Familiares

Existen diversas definiciones sobre lo que se entiende como empresa familiar, sin embargo Miller y Le-Breton (2005) lo explican como aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra. Las empresas familiares no están asociadas en base a su tamaño o a la actividad de un sector en particular. Existen desde grandes empresas como las pequeñas y medianas empresas (PYMES) familiares, tato en sectores tradicionales como en los más modernos e innovadores. (Sharma, 2003).

Romero (2013), indica que si bien los enfoques de estudio son diversos, se puede lograr resumir en cinco perspectivas:

- Los procesos de relevo generacional.
- La evolución de las empresas (en la mayoría de los casos se evalúa como ciclos históricos).
- Las estrategias empresariales y sus resultados económicos.
- La dinámica de las relaciones intrafamiliares y sus efectos sobre las empresas.
- Las condiciones de entorno que inciden en la permanencia y desarrollo de estas organizaciones.

Plan de Negocio

Bravo (1994), indica que es una herramienta que ayuda la forma en la cual se verá una empresa en el futuro, haciéndolo lo más parecido a lo que se quiere que sea y no a lo que el mercado lleve.

Friend y Zehle (2008), establecen un listado con todos los aspectos importantes que la elaboración de un plan de negocios deja para cualquier empresa, y por esto la necesidad de hacerlo:

- Definir con mayor precisión el mercado potencial de interés para la empresa.
- Descripción del cliente en una forma coherente, centrada, consecuente y cohesiva.
- Una planificación de negocios con información creíble y objetiva en cuanto a sus posibles escenarios y estimaciones futuras.
- Establecer claramente la oferta de los servicios que se van a brindar a la clientela.
- Identifica el financiamiento requerido para el negocio.
- Identifica los riesgos potenciales que más pueden afectar el éxito del negocio, así como los planes para atenuarlos.
- Descripción de todos los involucrados incluyendo los que van administrar el negocio. Permitiendo asignar responsabilidades específicas implantando programa de trabajo coordinados.
- Describe de qué forma se van a la lograr mantener las ventajas competitivas del negocio.

Evaluación de Proyectos de Inversión

El proceso para evaluar un proyecto y para que este resulte exitoso, parte del análisis de trabajos anteriores realizados, de manera que se obtenga un juicio tanto cuantitativo como cualitativo, antes de poner en marcha cualquier negocio.

Baca (2010), establece que evaluar un proyecto es una importante base para poder realizar la toma de decisiones con respecto al proyecto, y esto dependerá del objetivo general del mismo. En la Figura 2, se observa la estructura general de la metodología de evaluación de proyectos:

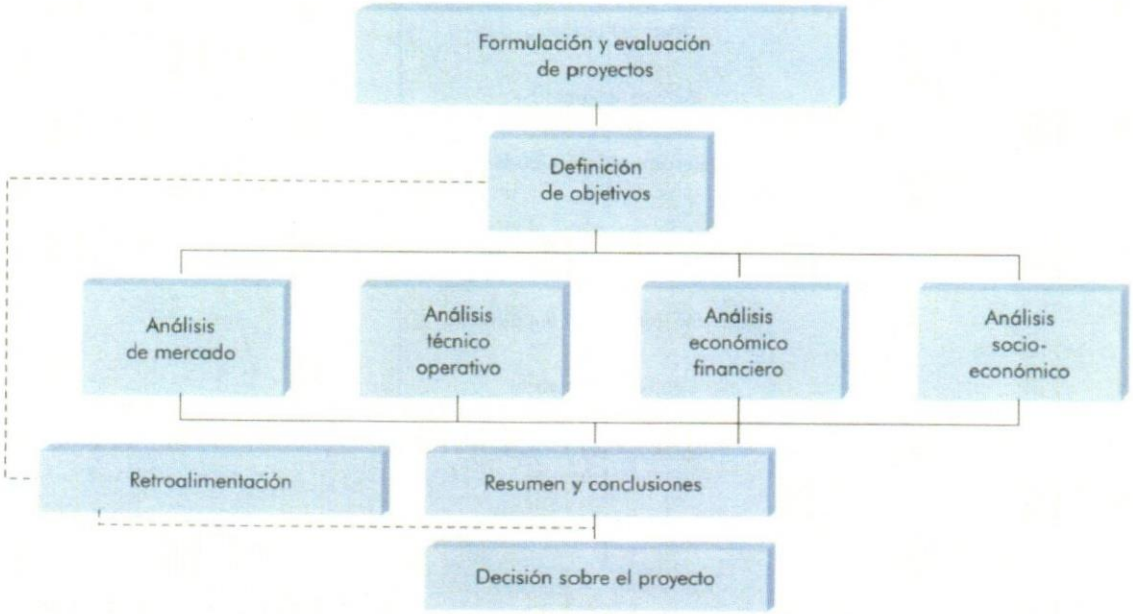


Figura 2. **Estructura general de la evaluación de proyectos.**
Fuente: Baca 2010 (p. 4).

Por su parte, Blanco (2013) centraliza la evaluación de proyectos hacia el objetivo prioritario de todo proyecto el cual no es generar rentabilidad financiera propiamente, sino que más bien lo enfoca en cubrir una necesidad humana eficientemente, mediante un producto o un servicio y esto como resultado generará rentabilidad financiera.

Para poder cubrir estas necesidades, se debe aportar a todo proyecto costos de inversión que permitan generar ingresos y costos operacionales trayendo con eso tres tipos de rentabilidades: económica, social y financiera.

La evaluación de proyectos se realiza "no para convertir un proyecto en factible, sino para determinar si un proyecto es, o no es, factible". (Blanco, 2013. p. 172).

De acuerdo con Baca (2010) y Blanco (2013), para poder evaluar un proyecto de inversión, deben realizarse tres estudios en común:

- Estudio de Mercado
- Estudio Técnico
- Estudio Económico - Financiero

A continuación, se detallan cada uno de ellos:

1. Estudio de Mercado

Un estudio de mercado refleja la determinación y cuantificación de la demanda y oferta, el análisis de precios y el estudio del proceso de estrategia de comercialización (Baca, 2010), este último se puede observar en la Figura 3.

Figura 3. **Proceso de estrategia de comercialización**
Fuente: Friend y Zehle (2008).

El objetivo general del estudio de mercado busca comprobar la posibilidad real de penetración del producto o servicio en un mercado determinado para poder medir el riesgo de su colación y sus probabilidades de éxito.

Matríz DAFO-CAME

Hervás, Moreno, Narvarte, & Sotos (2006) definen la Matriz DAFO-CAME como una herramienta que se utiliza para facilitar la forma de obtener información para la selección de alternativas, estrategias y líneas de acción.

DAFO es una técnica que sirve para estudiar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de desarrollo del mercado al cual se quiere entrar. Facilita la forma de ubicarse en la situación real.

Por su parte el CAME es la técnica mediante la cual se analizaran las conclusiones obtenidas del DAFO, para poder así establecer posibles estrategias para el desarrollo y ejecución de este proyecto.

Esta es una de las principales herramientas que las organizaciones utilizan, dado que se puede tener un análisis externo definiendo las amenazas y oportunidades que existen en el mercado, y a su vez un análisis interno identificando las fortalezas y debilidades que deberán ser utilizadas de forma estratégica para poder entrar y prevalecer en el mercado.

Modelo CANVAS

El modelo de canvas fue una idea que inició con la tesis doctoral realizada por Osterwalder en el año 2004, este estudio fue convertido en una herramienta de innovación estratégica junto con el apoyo y colaboración de Pigneur, bajo el nombre de "lienzo de negocio" o "Business Model Generation" (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Este nuevo modelo es la conceptualización de los elementos más importantes que forman parte de un modelo de negocio, el cual describe a través de nueve bloques la forma en la cual las empresas pretenden generar ingresos. A su vez, estos bloques cubren las cuatro áreas principales que todo negocio debe tener: clientes, oferta, gestión de la infraestructura y viabilidad financiera. A continuación se presenta una figura con el lienzo propuesto por Osterwalder y Pigneur, en donde se observan los nueve bloques:

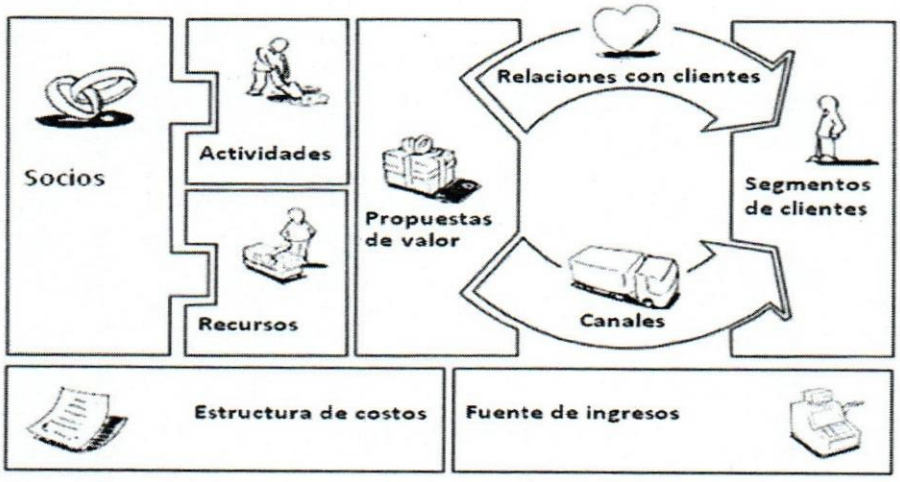


Figura 4. Lienzo de Negocio - Modelo Canvas.
Fuente: Osterwalder & Pigneur, (2011).

1. **Segmentación de mercado o de clientes:** identifica los diferentes grupos de organizaciones o personas a los cuales la empresa busca ofrecer sus productos

o servicios. Algunos tipos de segmentos de mercado de acuerdo con Osterwalder & Pigneur (2011) son:

- Mercado masivo: se refiere a un grupo grande de clientes con problemas y necesidades similares de forma amplia.
- Nichos de mercado: segmento de mercados específicos y especializados.
- Mercado Segmentado: segmentos con necesidades y problemas ligeramente diferentes.
- Diversificados: una empresa que tenga diversificación de mercados, puede enfocarse en más de dos segmentos no relacionados.
- Mercados multi-laterales: empresas que sirven a más de un segmentos de clientes interdependientes.

2. **Propuesta de valor:** describe el valor del paquete de productos y servicios que la empresa entrega a sus clientes. Es el bloque que conecta la necesidad con el segmento de mercado definido. Este valor es lo que va a definir a una empresa y es la razón por la cual un cliente la elige en lugar de otra. En resumen, la propuesta de valor son todos aquellos beneficios que una organización puede ofrecer a sus clientes.

3. **Canales:** son los diferentes medios por los cuales la empresa se coloca en contacto con los clientes (canales de comunicación, distribución y venta). Estos canales tienen diferentes funciones tales como:

- Incrementar la percepción entre los clientes sobre todos aquellos productos y servicios incluidos en la propuesta de valor.
- Asistir a los clientes en evaluar y analizar la propuesta de valor.

- Proporcionar a los clientes la opción de compra de los productos y servicios.
- Brindar una proposición de valor a los clientes.
- Ofrecer soporte post-compra por parte de los clientes.

4. **Relaciones con los clientes:** describe la tipología de contacto que se determinan entre la compañía y sus clientes. Es decir, la empresa debe de tener claramente definido el tipo de relación que desea tener con cada segmento de mercado. Algunos de estos pueden ser:

   - Asistencia personal: trata de la interacción humana. Los clientes pueden tener una asistencia real durante un proceso de venta o después de finiquitar la compra.
   - Asistencia personal dedicada: se basa en colocar a un representante real que se dedique específicamente a un cliente.
   - Autoservicio: La empresa no tienen una relación directa con el cliente, sino que le otorga todas las herramientas necesarias para que pueda hacerlo por sí mismo.
   - Servicios automáticos: es una forma de autoservicio, pero con procesos automatizados.
   - Comunidades: las empresas crean comunidades en línea, permitiendo ideas y conocimientos, obteniendo una mayor relación con el cliente.
   - Creación colectiva: las empresas solicitan la colaboración por parte de sus clientes para crear propuesta de valor.

5. **Fuentes de ingreso:** representa el dinero percibido de cada segmento de mercado, que tipos de ingresos se obtienen, bien sea por pagos puntuales de

clientes o por pagos periódicos por el suministro de un servicio post-venta de atención al cliente. Aquí se identifica la cantidad que los clientes están dispuesto a pagar a cambio del valor que reciben de un producto o un servicio. Cada tipo de fuente puede tener una fijación de precios diferentes:

Figura 5. Esquema de tipos de fijación de precios.

6. **Recursos Clave:** se deben identificar cuáles son los recursos y las capacidades disponibles dentro de la organización para crear y ofrecer las propuestas de valor, distribuirlas y comunicarlas. Existen diversos tipos de recursos como físicos, intelectuales, humanos y económicos, y a su vez deben determinar cuáles son propios, alquilados o facilitados por un externo.

7. **Actividades clave:** describe todas aquellas cosas más relevantes que una compañía debe hacer para que el modelo de negocio funcione correctamente. Estas actividades son las que conducen o no al éxito, por lo tanto cada modelo de negocio requiere un número de actividades claves, estas son necesarias para crear y ofertar una propuesta de valor, diversificarse en varios mercados, mantener una mayor relación con los clientes e incrementar el volumen de ingresos.

8. **Sociedades clave:** las alianzas entre compañías represan una estrategia importante para el éxito de cualquier modelo de negocio. Al establecer estas asociaciones, se pueden generar altos beneficios para la organización siempre y cuando se logre:

    - Optimización de recursos y economías de escala
    - Reducción de riesgos e incertidumbre
    - Adquisición de recursos y actividades particulares.

Las empresas pueden establecer diferentes tipos de asociaciones:

- Alianza estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetencia: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Sociedades entre empresas para desarrollar un nuevo producto.
- Relaciones de comprador-suplidor para asegurar la adquisición de materia prima.

9. **Estructura de costos:** describe todos los costos incurridos como resultado del desarrollo de las actividades ejecutadas y de los recursos utilizados en el modelo de negocio. Se pueden distinguir dos clases de estructuras de costos en modelos de negocios:

    - Impulsados por el costo: son aquellas empresas que se enfoca principalmente en minimizar los costos donde sea posible, usando una propuesta de valor de bajo costo, automatizando al máximo y subcontratando ampliamente.
    - Impulsados por el valor: son aquellas organizaciones que se enfocan en la creación de valor. Ofrecen una propuesta de valor excelente, con un alto nivel de servicio y atención al cliente.

En resumen, el uso del canvas permite a las organizaciones desarrollar, diseñar, innovar y/o mejorar su plan de negocios analizando los nueve bloques anteriormente descritos. Esta es una herramienta que se utiliza para generar un modelo de negocio en una forma fácil y agradable, tanto para nuevos negocios como para empresas ya establecidas.

Al momento de desarrollar el "lienzo de negocio", deben poder contestarse la siguientes preguntas ¿Qué, Cómo, Cuánto y Quién?, utilizando los bloques necesarios, tal como lo muestra la figura 8.

Figura 6. Lienzo de negocio explicativo.
Fuente: Adaptada por la autora de: Osterwalder & Pigneur, (2011).

Al completar cada uno de estos bloques, se puede decir que se tiene un modelo de negocios bien estructurado y establecido, con lo cual se podrá incursionar en este nuevo mercado.

Open Innovation Canvas (Lienzo de innovación abierta)

Es una herramienta desarrollada por el grupo de *Insight Innovation*[1], la cual muestra los nueves bloques que se requieren para planear todos los esfuerzos de la innovación. Esto permite y brinda mayor seguridad, para que todos los esfuerzos aplicados sean holísticos y efectivos.

El *Open Innovation Canvas*, ayuda a reflexionar sobre el esfuerzo innovador, que permite identificar componentes que no habían sido considerados y a su vez tener una mayor conexión entre ellos. En la siguiente figura se observa el modelo y como es la relación entre sí de cada uno de sus bloques:

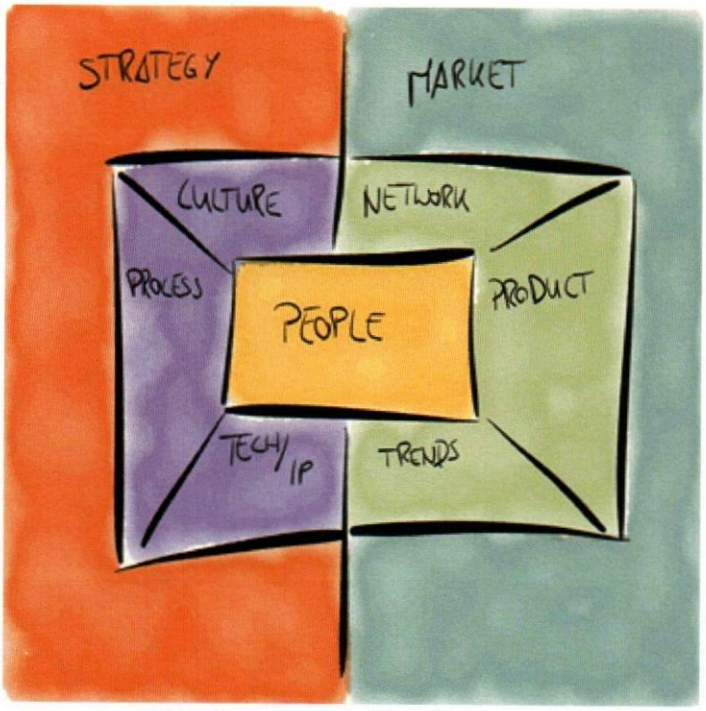


Figura 7. Open Innovation Canvas.
Fuente: www.canvanizer.com.new/open-innovation-canvas. Consultado el 03/10/2016.

A continuación se explican cada uno de los bloques para comprender mejor el *Open Innovation Canvas:*

[1] *Insight Innovation* es una empresa editora que realiza publicaciones en la web denominadas *GreenBook*, creando consciencia ecológica.

- **Estrategias - *Strategy***: son las que permiten identificar los objetivos y metas de cada proyecto y cómo hacer para alcanzarlas. En otras, palabras son un pilar fundamental para lograr que todo el esfuerzo invertido tenga un resultado exitoso.

- **Mercado – *Market***: con este bloque se describe el mercado potencial al cual va dirigido el producto o servicio de la empresa. En esta sección es importante definir lo bueno que es el sector en el cual se está emprendiendo para así poder introducir lo nuevo del "know-how", tecnología o nuevas ideas. Esto se logra estudiando a la competencia y los perfiles de los clientes.

- **Tendencia – *Trends:*** se utiliza para identificar las preferencias actuales que tienen los consumidores y que a su vez influyen en la industria o mercado al cual se está incursionando. Al obtener esta información, debe de ser utilizada de forma estratégica.

- **Producto – *Product:*** es lo que la empresa va a ofrecer en el mercado, como un bien tangible o como un servicio.

- **Red – *Network***: bloque en el cual se deben de identificar la mayor cantidad de alianzas que puedan estar trabajando en conjunto durante el desarrollo de los productos o servicios, así como todas aquellas actividades que se puedan realizar con las redes.

- **Tecnología – *Tech/IP*:** básicamente se debe identificar cuáles son las tecnologías o IP que se necesitan para el emprendimiento, cómo se utilizan y quién las proporciona a la organización.

- **Proceso – *Process:*** bloque con el cual se identifican todos los procesos de innovación que serán aplicados y a su vez deben de estar conectados con los diferentes boques del modelo. El proceso también debe conectar al personal de

la organización, los conocimientos y las redes con respecto a la cultura y a las estrategias de la misma.

- **Cultura – *Culture:*** describe los valores compartidos, las diferentes formas de pensar y las visiones de todos los trabajadores, así como también el vínculo que tienen con el proceso de la organización.

- **Personas – *Team:*** describe todos los departamentos, equipos de trabajo o individuos que son necesarios para el funcionamiento de una organización. Las personas representan la conexión principal entre todos los bloques del modelo.

2. Estudio Técnico

La importancia de este estudio radica en la determinación de las capacidades instaladas y utilizadas de la empresa, así como la de los costos involucrados en el proceso de producción, en donde se deben desarrollar los siguientes aspectos: infraestructura de servicios, cronograma de proyección, localización del proyecto, tecnología a utilizarse, capacidad instalada y utilizada, control de calidad, volumen de ocupación, proceso de producción y desechos y pérdidas del proceso. (Blanco, 2013).

Círculo PDCA o Círculo de Deming

El nombre del Ciclo PDCA se debe a sus siglas en inglés y significan Planifica, Hacer, Verificar y Actuar. También conocido como círculo de mejora continua o círculo de Deming, que de acuerdo con Deming y Medina (1989), es una metodología que describe los cuatros pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para el mejoramiento continuo de la calidad (mitigación de fallos y errores, incremento de la eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos, entre otros.)

Las cuatro etapas que conforman el ciclo son las siguientes:

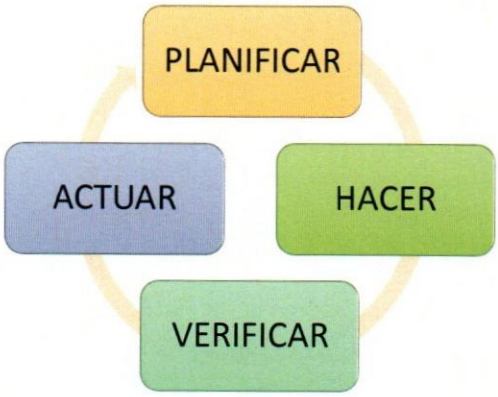


Figura 8. Círculo de Deming.
Fuente: Adaptado de Deming y Medina (1989).

1. **Planificar (Plan):** se seleccionan aquellas actividades que puedan ser mejoradas y se establecen metas a corto plazo, para ello se puede realizar grupos de trabajo, buscar nuevas tecnologías que mejoren o faciliten las tareas diarias.

2. **Hacer (Do):** Se llevan a cabo los cambios para implantar la mejora propuesta. Es recomendable realizar pruebas antes de ejecutar los cambios, para estar seguros de que serán efectivos.

3. **Verificar (Check):** una vez implantada la mejora, se mantiene bajo observación y control para comprobar que funciona perfectamente, de lo contrario hay que restablecer o ajustar los objetivos esperados.

4. **Actuar (Act):** al finalizar el periodo de prueba se deben de estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultado cumplen las expectativas, entonces se proceden a establecerlos de forma definitiva de lo contrario se vuelve a comenzar el ciclo.

ISO 9004 (2009) – Norma de Gestión Avanzada

Es una norma internacional con la cual se puede obtener el éxito en cualquier organización en un entorno como el de la actualidad que presenta cambios constantes, a través de un enfoque de gestión de calidad.

Con el uso de las buenas prácticas establecidas en la ISO 9004 (2009), se logrará cubrir las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas, así como orientar a la organización para alcanzar la mejora sistemática y continua de su desempeño global.

3. Estudio Económico-Financiero

Este estudio se identifica principalmente porque se encarga de recoger, ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que fue elaborada por los estudios de mercado y técnico para así realizar el análisis y la evaluación de los resultados que se pretenden obtener del proyecto. (Baca 2010). En particular, comprende el monto de los recursos necesarios para la ejecución de un proyecto previo a su puesta en marcha, así como también determina el costo total requerido para su periodo de operación. Existen varios aspectos que se deben desarrollar, tal y como se muestran en la siguiente figura:

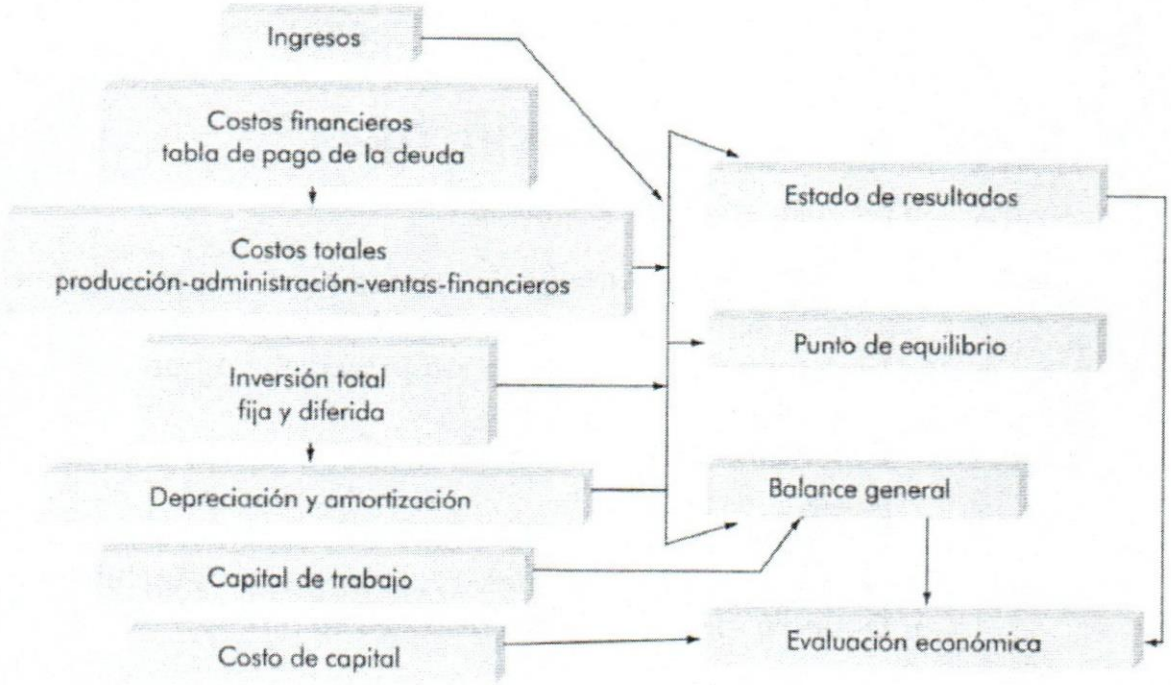


Figura 9. **Estructura del análisis económico.**
Fuente: Baca 2010, (p. 160).

Ahora bien, dado la información anterior y siguiendo con la metodología de Blanco (2013), para llevar a cabo la Evaluación Económico Financiera es necesario analizar de forma detallada los siguientes puntos:

-Cuadro 2ª: Elementos de Infraestructura y Estructura

-Cuadro 2B: Maquinaria y Equipo de Producción

-Cuadro 2C: Estudios y Proyectos

-Cuadro 3: Inversión Total

-Cuadro 4: Depreciación y Amortización

-Cuadro 5: Financiamiento de Terceros

-Cuadro 6A/6E: Nómina

-Cuadro 6F: Nómina Proyectada

-Cuadro 7: Materias Primas

-Cuadro 8: Ingresos Operacionales

-Cuadro 9: Gastos de Fabricación

-Cuadro 10: Estados de Resultados

-Cuadro 11: Capital de Trabajo

-Cuadro 12: Flujo de Fondos

Flujograma general de un proyecto de inversión

Blanco (2013), indica que existe una interrelación entre estas tres etapas y del cual se deriva un flujograma que ayuda su percepción. Lo primero que debe realizarse es un

estudio de mercado, porque sin un mercado no puede haber proyecto, de forma casi simultánea debe efectuarse el estudio técnico, debido a que ambos estudios se retroalimentan entre sí, para ayudarse a definirse más detalladamente.

Una vez que se han definidos estos dos estudios puede pasarse al estudio económico – financiero con el cual se podrá realizar la evaluación de resultados del proyecto. Por último, para poder evaluar la factibilidad de mercado, técnico y financiero, se realiza un análisis de sensibilidad sobre todos aquellos parámetros que no pueden ser controlados fácilmente por el empresario.

Figura 10. Flujograma general de un proyecto de inversión.
Fuente: Blanco (2013, p. 190).

2.4 Bases Legales

Cada proyecto es diferente, pero aun así todos deben de regirse bajo un marco legal. Por lo tanto en este punto se van a especificar todas aquellas leyes que afectan el desarrollo de esta investigación, así como todas las que regulan este tipo de actividad económica.

Tabla 1. *Leyes generales que afectan el proyecto.*

Leyes generales que afectan el proyecto

Nombre del Instrumento Legal	Gaceta Oficial	
	Número	Fecha
Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadoras y Trabajadores	6.076	07/05/2012
Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo	5.292	25/01/1999
Ley del Ticket de Alimentación	40.965	12/08/2016
Código de Comercio	475	21/12/1955
Código Orgánico Tributario	4.727	27/05/1994

Tabla 2. *Leyes específicas que afectan el proyecto.*

Leyes especiales que afectan el proyecto

Nombre del Instrumento Legal	Gaceta Oficial	
	Número	Fecha
Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual (SAPI)	36.192	24/04/1997
ISO 9004 - Norma de Gestión Avanzada	3era Edición	01/11/2009

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

El desarrollo del Marco Metodológico, permitirá dar respuesta a las interrogantes planteadas en el Capítulo I, así como cubrir los objetivos tanto el general como los específicos, definidos para el desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa de organización de eventos en Venezuela.

3.1 Tipo de Investigación

"Genéricamente, la investigación es una actividad del hombre, orientada a descubrir algo desconocido." (Sierra Bravo, 1991, p.27).

Para desarrollar el plan de negocio, se utilizó un tipo de Investigación Evaluativa descrita por Valerino, Yáber, y Cemborain (2010), como el estudio orientado a evaluar, justipreciar, ponderar instituciones, programas, proyectos, planes, intervenciones, acerca de la adecuación medios-fines en instituciones, programas, proyectos e intervenciones.

Por su parte Murillo (citado por Cordero, 2009), describe la investigación aplicada principalmente de un forma práctica o empírica, caracterizada porque busca aponer en práctica todos los conocimientos que se han adquirido, después de efectuar y simplificar la práctica basada en el estudio. En otras palabras el objetivo principal que tiene la investigación aplicada es solucionar problemas prácticos, con un margen de generalización limitado. El uso del conocimiento y los resultados del estudio, generan como consecuencia una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad.

El objetivo final de este proyecto está alineado con el objetivo general, el cual es Desarrollar un plan de negocio para una empresa de organización de eventos en Venezuela.

3.2 Diseño de la Investigación

Hernández, Fernández, & Baptista (2010), establecen que el diseño de investigación "es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación." (p. 120).

Según Arias (2004), la investigación de campo "consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna". (p. 94). El presente Trabajo Especial de Grado se enmarcó en un diseño de campo. Los datos de interés fueron recogidos en forma directa de la realidad en su ambiente natural, en este sentido se trató de estudios a partir de datos originarios o primarios.

El diseño de esta investigación está alineada a los objetivos específicos que se han defino con anterioridad en el capítulo I.

3.3 Unidad de Análisis

La unidad de análisis según Hernández, Fernández, & Baptista (2010), indican que viene asociada con el "qué o quiénes", como objetos, sucesos, personas de estudio que dependen del planteamiento de problema y de los alcances de estudio, es decir, es el objeto, casos o elementos de estudio.

En esta Investigación se consideró como unidad de análisis los procesos que conforman el plan de negocio para crear una empresa de organización de eventos en Venezuela. Por lo tanto, se utilizó un *grupo focal* orientado a las cinco fuerzas de Porter, el cual fue desarrollado mediante el uso del cuestionario EC-722 de la *Agricultural Innovation & Commercialitation Center y Purdue University*.

El proceso de validación constará de cuatro partes:

A. Experto en los Proyectos en las Empresas – Prof. Félix Lorenzo

B. Experto en el Modelo de Negocio CANVAS – Prof. Alberto Rodríguez.
C. Experto en Formulación y Evaluación de Proyectos – Prof. Gustavo Roa.
D. Experta en Comunicación Organizacional – Prof. Yaydik Martínez.

3.4 Técnicas de Instrumentos de Recolección de Datos

Según Hurtado (2010), "Las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de datos, es decir, el cómo. Estas puede ser de revisión documental, observación, encuestas y técnicas socio métricas entre otras" (p. 161).

La obtención de la información que se requirió para el desarrollo del plan de negocio para una empresa de organización de eventos en Venezuela fue mediante el uso correcto de las siguientes técnicas:

- ***Las entrevistas no estructuradas***, en donde Arias (2006) indica que es una técnica basada en el interrogatorio "cara a cara", entre un entrevistador capacitado y un participante con la finalidad de obtener respuestas al cuestionario formulado, que de alguna forma colabore con la solución del problema planteado. Esta técnica es de gran utilidad dado que con ella se logra determinar el mercado a estudiar, las diversas características que lo definen y todo lo relacionado a la Industria de organización de eventos en Venezuela.

- ***La observación***, la cual consiste en un "registro sistemático, valido y confiable de comportamientos o conductas manifestadas. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p.316).

- ***Grupo Focal*** o también conocido como *Focus Group*, se enmarca en una discusión cuidadosamente diseñada para obtener las percepciones sobre una particular área de interés. El propósito de llevar a cabo esta técnica, es para entender de la mejor manera como piensan o sienten las personas sobre un problema, una idea, un producto o un servicio. En otras palabras, es una

herramienta utilizada para obtener opciones. Los participantes que son seleccionados tienen ciertas características en común que los relaciona con el tópico del grupo focal. (Krueger & Casey, 2015).

- ***Revisión documental***, donde Arias (2006) indica que es una "técnica basada en la separación e interpretación de los contenidos de un documento" (p.121). La información se obtuvo de fuentes primarias y secundarias, como por ejemplo el uso de los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE 2001-2012), referente a la cantidad de matrimonios registrados en el territorio nacional.

Los instrumentos de recolección de datos como el grupo focal y las entrevistas no estructuradas, fueron aplicados a personas y organizaciones que se encontraban dentro del mercado de eventos y que tuvieran algunos años de experiencia en el mismo. Entre ellos se pueden mencionar:

Tabla 3. *Perfiles de los participantes de las entrevistas y del grupo focal.*

Nombre	Profesión	Cargo	Empresa	Logo	Experiencia
Priscilla Torres	Com. Social (Audiovisual)	Director/ Gerente	Al Agua Producciones		4 años
Melina Andrade	Relacionista Industrial	Director/ Gerente	Fotokápsula, C.A.	Foto Kapsula	3 Años
Yazmín Centeno	Com. Social (Audiovisual)	Directora de arte	Decolores Producciones		8 Años
Jenifer De Sousa	Com. Social (Audiovisual)	Asistente en Ventas	Al Agua Producciones		1 Año
Isabel Da Cunha	Periodista	Gerente	Revista Novias de Venezuela		3 Años

En este Trabajo Especial de Grado se revisaron y analizaron documentos tales como revistas, artículos de periódico, páginas web arbitradas y bibliografía del área de plan de negocio y modelo Canvas, así como de Gerencia de Proyectos.

3.5 Fases de la Investigación

Las fases que se han establecido para el desarrollo de un plan de negocio para una empresa de organización de eventos en Venezuela se especifican a continuación:

- **Fase I: Diagnóstico y evaluación del proyecto**

Fase en donde se realizó un análisis de la intervención situacional de la industria de eventos en Venezuela. Esto pudo lograrse aplicando correctamente las técnicas y herramientas para la recolección de datos como las entrevistas no estructuras, la observación, el grupo focal y la revisión documental existente de fuentes primarias y secundarias. En esta etapa se determinó el mercado potencial y se comenzó a diseñar la oferta de servicio para la empresa.

- **Fase II: Análisis de la información**

Esta fase depende de la etapa anterior, debido que se requiere conocer el problema y el objeto de estudio, así como tener la recolección de datos para proceder a realizar el análisis interno y externo enfocado a la empresa de organización de eventos en Venezuela, para ello se aplicó algunas herramientas como la matriz DOFA, las cinco fuerzas de Porter y un análisis PEST. Por otra parte con toda la información obtenida se elaboró un estudio de mercado, un análisis de sensibilidad y un análisis económico financiero que permitió determinar la factibilidad del proyecto. En esta etapa se definió la oferta de servicio de la empresa y se realizó la evaluación de la factibilidad del emprendimiento.

- **Fase III: Diseño del plan de negocio**

Una vez analizada la información y de obtener una visión más generalizada y válida sobre el sector de estudio, se pudo realizar el diseño del plan de negocio para una empresa de organización de eventos en Venezuela.

- **Fase IV: Cierre del proyecto**

Esta es la última fase del proyecto, la cual depende de la culminación total de todas las etapas anteriores, dado que en ella se definen las lecciones aprendidas durante toda la investigación, así como las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron y que servirán de referencia para trabajos futuros.

Figura 11. Fases de la investigación de un plan de negocio para una empresa de organización de eventos en Venezuela.

Procedimiento de Objetivos

A continuación se desarrollan como fueron realizados cada uno de los objetivos específicos que ayudaron a resolver el problema de esta investigación.

- **Determinar el mercado potencial mediante el modelo CANVAS.**

Con este objetivo se logró identificar el mercado potencial al cual debe de direccionarse la nueva empresa. Se utilizó el modelo Canvas, porque es completo, práctico y ágil que permitió tener una visión amplificada de quién necesita de este tipo de servicio, cual es la propuesta de valor que se tiene para cubrir esa necesidad, cómo llevarla a cabo y cuánto cobrar por ello.

El mercado potencial fue definido durante la primera fase de la investigación, utilizando como herramientas, las entrevistas, la observación, la documentación y el grupo focal mediante es uso de diversas fuentes, una de las principales fueron las fuentes vivas, lo que permitió desarrollar el Estudio de Mercado.

- **Diseñar la oferta de servicio de la empresa.**

Para el diseño de la oferta de servicio del emprendimiento, se realizó un análisis interno-externo y fue definido el mercado competitivo, en donde se identificaron los principales competidores para establecer una fuerte propuesta de valor que logre captar una buena porción del mercado.

Este objetivo fue desarrollado durante las dos primeras etapas, de forma tal, que con la primera se pudo evaluar a la competencia y el mercado en sí, y con la segunda se establecieron las estrategias competitivas enfocadas a la propuesta de valor. Se utilizó como instrumento la observación, el grupo focal y las entrevistas, logrando obtener la Definición de la Oferta de Servicio.

- **Evaluar la factibilidad del negocio bajo los aspectos económicos-financieros, técnicos y sociales.**

Todo proyecto de emprendimiento debe tener un estudio de factibilidad y mayor aún en el caso de Venezuela cuando presenta una situación financiera tan inestable y fluctuante. Por tal razón en este objetivo se desarrollaron importantes estudios como el de mercado, el técnico y el económico-financiero con los cuales se realizó un análisis de sensibilidad, determinando así la factibilidad del negocio.

La factibilidad del emprendimiento fue obtenida en la fase III del estudio en donde se generaron los análisis Económico-Financiero y de Sensibilidad, los cuales representan los indicadores de este objetivo en particular, mediante el uso de las herramientas de

observación, documentación, entrevistas y *grupo focal*. Una de las principales fuentes para este objetivo será la literatura de Blanco (2013).

- **Elaborar el plan de negocio de la empresa.**

Finalmente después de desarrollar los objetivos anteriores se adquirió suficiente información para poder elaborar el plan de negocio, con el que se definió el plan estratégico que la empresa debe tener así como los riesgos asociados y el flujo de inversión que se requiere, mediante el uso de instrumentos como observación y documentación. Con el desarrollo de este objetivo se dio a conocer la rentabilidad de invertir en este sector en Venezuela.

Estructura Desagregada de Trabajo

En este punto se desarrolló la Estructura Desagregada de Trabajo, la cual según el PMI (2013) es la descomposición de paquetes de trabajos en la cantidad de tareas que sea necesarias para llevar a cabo un proyecto. En este caso dará respuesta al problema planteando en el capítulo I de la presente investigación. (Ver Figura 12).

Figura 12. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT).
Fuente: Adaptado por la autora del PMI (2013).

3.6 Operacionalización de las Variables

Arias (2006), indica que la operacionalización de las variables "se emplea en la investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma a variable de conceptos abstractos a términos concreto, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores" (p. 63). En este estudio se realizó la siguiente tabla en donde se relacionan los objetivos, variables, indicadores e instrumentos.

Tabla 4. *Operacionalización de las variables.*

EVENTO	SINERGIAS	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	FUENTES
PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS EN VENEZUELA	**Mercado Potencial mediante el modelo Canvas**	*Consumidor *Precio *Cliente *Proveedores *Plaza	***Estudio de Mercado***	*Entrevistas no estructuradas *Observación *Documentación *Focus Group	Fuentes Vivas Blanco, A. (2013) Bravo, J. (1994) Friend & Zehle (2008) Najul, M. (2006) Osterwalder & Pigneur (2011)
	Oferta de Servicio de la empresa	*Procesos *Oferta y Demanda *Proveedores *Clientes *Calidad	***Definición de la Oferta***	*Observación *Documentación *Focus Group	Baca, G. (2010) Najul, M. (2006) Blanco, A. (2013) Planas, Blanchieri & Blasco (2013)
	Factibilidad del negocio bajo los aspectos económicos-financieros, técnicos y sociales	*Capacidad Instalada *Rentabilidad *Sostenibilidad *TIR, VPN *Infraestructura de servicios requerida	***Análisis Económico Financiero*** ***Análisis de Sensibilidad***	*Observación *Documentación *Focus Group	Blanco, A. (2013) Friend & Zehle (2008) Baca, G. (2010) Najul, M. (2006) Bravo, J. (1994)
	Plan de Negocio de la empresa	*Estrategias *Flujo de Inversión *Riesgo	***Plan de Negocio***	*Observación *Documentación *Focus Group	PMI (2013) Friend & Zehle (2008) Baca, G. (2010) Blanco, A. (2013)

3.7 Aspectos Éticos

El presente trabajo se llevó a cabo bajo la **Ley de Ejercicio de la Profesión de Economista (1971)**. La cual indica que todo Doctor o Licenciado en Ciencias Económicas y Sociales, Doctor o Licenciado en Economía o Economista, expedido o revalidado en una universidad venezolana, debe velar por cumplir y hacer cumplir los cuarenta y nueve (49) artículos que en esta Ley se mencionan.

Adicionalmente, el desarrollo del plan de negocio para una empresa de organización de eventos en Venezuela, respetó en todo momento los derechos de autor y la confiabilidad de la información obtenida de las técnicas de recolección de datos anteriormente mencionadas, así como las normas estipuladas que rigen la investigación.

Las consideraciones éticas y de conducta que se utilizaron para esta investigación, también están asociadas a las mejores prácticas de la gerencia de proyectos. Por tal razón se tomarán en cuentas los lineamientos establecidos en el **Código de Ética y Conducta Profesional de los miembros del Project Management Institute (PMI, 2006)**, el cual indica que los profesionales en el área de gerencia de proyecto deben de cumplir lo siguiente:

- Mantener una conducta responsable sobre el proyecto y el equipo de trabajo, lo que implica que debe de aceptar la consecuencia de sus acciones.
- Se debe mostrar respeto por sí mismo, por los demás y por los recursos que se le han confiado, incluyendo información confidencial.
- La conducta en la toma de decisiones debe ser imparcial y objetiva. Por lo que debe estar respaldado con justicia y honestidad.
- Dar el ejemplo y alentar a otros gerentes de proyecto o profesionales en general creando así una cultura ética.
- Buscar continuamente mejorar sus capacidades profesionales

CAPITULO IV: VENTANA DE MERCADO

El presente capítulo está desarrollado en base a un enfoque de ventana de mercado, dado que esta investigación trata de un emprendimiento. Para ello se realizó un análisis interno y externo del sector al cual va a ingresar la nueva empresa, a través del uso de las Cinco Fuerzas de Porter, la matriz DAFO-CAME y por último un análisis PEST.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Francés (2006), indica que las cinco fuerzas de Porter se basan en el supuesto de que todos los participantes compiten entre sí, buscando obtener la mayor porción del mercado logrando así ser los líderes para obtener los beneficios extraordinarios generados por el sector.

Para poder realizar este análisis se utilizó el cuestionario EC-722 del *Agricultural Innovation & Comercialization Center* (AICC)[2], con el cuál se pudo obtener los siguientes resultados que sirvieron para ubicar a la empresa en el mercado, y los mismos se utilizaron para establecer las estrategias que como nuevo entrante se deben aplicar:

1) **Poder de Negociación de los Proveedores**:

Generalmente los proveedores van a buscar vender al mayor precio posible o proveer no más de los servicios y la calidad que consideren necesarios.

Para este proyecto el poder de negociación que tienen los proveedores es alto, dado que se requiere de ellos para poder laborar correctamente. Esto ocurre por las siguientes razones:

[2] Este ejercicio fue realizado por los inversionistas de la empresa y los resultados se pueden ver en el anexo C, (p. 92-94).

- Por ser una empresa que se está iniciando, no tiene un alto número de eventos por lo que los proveedores no conocen ni confían en la compañía.
- Los proveedores podrían generar una estrategia en donde puedan llegar a los consumidores, convirtiéndose así en un competidor directo.
- No se tiene la información completa sobre la cantidad de proveedores que existen en el mercado. Por lo tanto se considera que se tiene menos poder de negociación con respecto a los proveedores.

Para reducir el poder de los proveedores:

- Generar relaciones comerciales en donde se logre la estrategia del ganar-ganar entre ambas empresas.
- Realizar o formar grupos con tus competidores que logren incrementar el volumen de las ventas.
- Hacer un estudio profundo de la cantidad de proveedores existentes, dado que existe un número potencial de los mismos, por lo que pueden ser sustituidos o reemplazados rápidamente, y así lograr obtener un mayor poder de negociación.

2) Poder de Negociación de los Compradores:

Describe el efecto que los consumidores tienen sobre la rentabilidad del negocio. La transacción entre el comprador y el vendedor crea valor para ambas partes.

Para este caso los compradores tienen poder de negociación por las siguientes razones:

- Tienen varias opciones en el mercado entre las cuales escoger, y en cuanto a la organización de eventos en Venezuela existe una gran variedad de *Wedding*

Planners, así como proveedores que ofrecen el mismo servicio como un valor adicional de sus ofertas.

- Los clientes pueden obtener información del mercado y compararla fácilmente. Por lo tanto se tiene un menor espacio para la negociación, dado que los consumidores conocen la demanda del mercado, los precios y sus costos.
- El servicio que se ofrece no es único, existe una gran variedad de ofertas con las que el cliente puede adquirir lo que necesite con cualquiera de ellas, enfocándose principalmente en el precio.
- Algunos clientes pueden organizar, planificar y ejecutar el evento por sí mismos, sin ayuda de un asesor o colaborador.
- Los clientes pueden fácilmente y con un bajo costo cambiar a otro servicio.

Para reducir el poder de los compradores:

- Crear una oferta de servicio que se diferencie de las otras generando un valor agregado para el consumidor.
- Buscar alianzas estratégicas con los proveedores para poder tener mejores precios que ofrecer a los compradores, que si los buscaran por sí mismos.
- Incrementar la lealtad de los clientes con la empresa, ofreciendo beneficios para que vuelvan a contratar los servicios de la compañía.
- En el caso de poder tener la oportunidad de seleccionar, es recomendable los clientes que tengan menor conocimiento del mercado, por lo que tienen menor poder de negociación y así aumentar la rentabilidad.
- Ofrecer un servicio que represente un gasto que no afecte a su presupuesto.

3) Amenaza de los Nuevos Entrantes:

Se puede lograr entrar en un mercado con un buen servicio, pero este éxito suelen inspirar a otro a querer llegar a la misma posición. La presencia de nuevos entrantes puede hacer que los precios bajen afectando el mercado, por lo tanto se busca generar barreras de entrada que haga más difícil que se generen esta situaciones. Las barreras de entradas son únicas para cada industria o mercado, y pueden cambiar con el tiempo.

Existen algunos factores que afectan los nuevos entrantes:

- Los costos de entrada son bajos, lo que permite la creación de nuevas firmas en el mercado. No se requiere de un alto capital para poder entrar en el sector de organización de eventos en Venezuela.
- El acceso a los insumos es relativamente fácil, dado que existe una gran variedad de proveedores.
- Las economías de escalas son reducidas.
- Los consumidores tienen un pequeño nivel de lealtad con la marca.

Para reducir la amenaza de los nuevos entrantes:

- Crear o mejorar la imagen y la marca.
- Crear alianzas con productos asociados que pueda reducir al mínimo la amenaza de nuevos participantes.
- Utilizar una buena estrategia de publicidad mediante las redes sociales para poder dar a conocer los servicios de la empresa.
- Mantener la innovación ante todo, para poder entrar y permanecer en el mercado.

4) Amenaza de Sustitutos

Los bienes ofrecidos por un negocio pueden ser completamente reemplazados por otros. Si se brinda un servicio que no esté muy diferenciado, los clientes pueden fácilmente sustituirlo por otro. Cuando se desarrolla un plan de negocio es importante conocer la opinión de los clientes sobre las necesidades y requerimientos que ellos tienen. Para esto hay que evaluar aquellos servicios que ofrecen lo mismo. La amenaza existe si hay alternativas con menores precios y/o mejor calidad.

Los sustitutos pueden afectar el mercado de la siguiente forma:

- Al ser una empresa nueva es muy probable que los clientes se vaya por algo ya reconocido o recomendado, mayor aún si no se tiene un servicio que se diferencie notablemente de los otros.
- Cuando el precio es el principal motor de los clientes, la amenaza de los sustitutos se incrementa.
- No se tiene lealtad a la marca, debido que no se ha introducido aún en el mercado.
- No se tiene mucha experiencia en el mercado, lo cual puede afectar la rentabilidad del negocio.

Para reducir la amenaza de los sustitutos:

- Utilizar diferentes tácticas que mantengan de cerca el contacto con los clientes mediante el enfoque hacia sus preferencias.
- Diferencia el producto como una marca independiente que pueda ser reconocida posteriormente en el mercado.

5) Rivalidad entre los Competidores

La rivalidad entre los competidores es el bloque más duro e intenso dentro de las cinco fuerzas de Porter. Si la competitividad es débil, las compañías incrementarán sus precios, ofreciendo una menor calidad del producto o servicio y generando mayores beneficios. Ahora bien si por el contrario es intensa, es necesario mejorar la oferta de servicio para mantener a los clientes, con un buen precio y una buena calidad.

Para este estudio se determinaron los siguientes factores que afecta la rivalidad entre los competidores:

- Los consumidores pueden fácilmente cambiar entre los proveedores. Existe una rivalidad intensa, dado que se busca ofrecer el mejor servicio para lograr captar la atención del consumidor.
- Los servicios no son únicos del todo. En este caso la principal diferencia va a derivar del precio, porque el consumidor recibe el mismo valor de diferentes firmas.
- Prácticamente no existen barreras de entrada asociado al nivel de costos, por lo que la cantidad de competidores se incrementa constantemente. Esto genera una alta intensidad de rivalidad.
- Se tienen bajos costos fijos
- Es fácil salir del mercado, dado que una es empresa de servicio y como tal no requiere de gran cantidad de activos para operar. Todo va a depender de la oferta que cada empresa tenga.

Para reducir la amenaza de los rivales:

- Una estrategia de entrada seria minimizar los costos, para poder ofrecer un precio competitivo.
- Distinguir los productos de los competidores mediante la innovación no solo durante la entrada en el mercado, sino que debe ser constante para prevalecer en él.
- Enfocarse en un único segmento del mercado, tratando de formar alianzas estratégicas y creando lealtad en los clientes.
- Un mercado con un fuerte crecimiento, lo cual permite que las empresas incrementen sus ingresos simplemente por la expansión del mercado.

Matriz DAFO-CAME

A continuación se presenta la Figura 13, en donde se identifican las posibles estrategias que deben ser consideradas para la ejecución de este proyecto.

DAFO

DEBILIDADES

* Empresa nueva en el Mercado
* Poca experiencia en el sector
* Conocimiento reducido sobre la gran diversidad de proveedores existentes.
*Desconocimiento del público sobre la marca y la oferta de servicio.

FORTALEZAS

* Habilidades para la innovación de productos.
* Capacidad directiva y flexibilidad organizativa.
* Facilidad en la organización y ejecución de planes.
* Capacidades fundamentales en actividades claves del Mercado.
* Excelente calidad del servicio.
* Atractiva oferta de servicio.

AMENAZAS

* Carencia de barreras de entrada al Mercado.
* Aumento del número de productos o servicios sustitutos.
* Gran poder de los proveedores con tendencia a la integración.
* Aumento del poder de negociación de los clientes.

OPORTUNIDADES

* Crecimiento del Mercado.
* Uso del internet como herramienta para satisfacer las necesidades de los clientes de forma rápida y eficiente.
* Posibilidad de entrar en nuevos mercados o segmentos del mismo.
* Ampliación de la cartera de servicios para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.
* Diversificación de productos relacionados.
* Posibilidad de integración vertical.

Figura 13. Matriz DAFO.

Una vez obtenida la matriz DAFO, se deben estudiar las posibles estrategias en donde se pueda:

- **C**orregir las **D**ebilidades
- **A**frontar las **A**menazas
- **M**antener las **F**ortalezas
- **E**xplotar las **O**portunidades

A continuación se presenta el análisis CAME en donde se identifican las posibles estrategias que deben ser consideradas para la ejecución de este proyecto.

Análisis CAME

Figura 14. Fortalezas + Oportunidades – Estrategias Ofensivas.

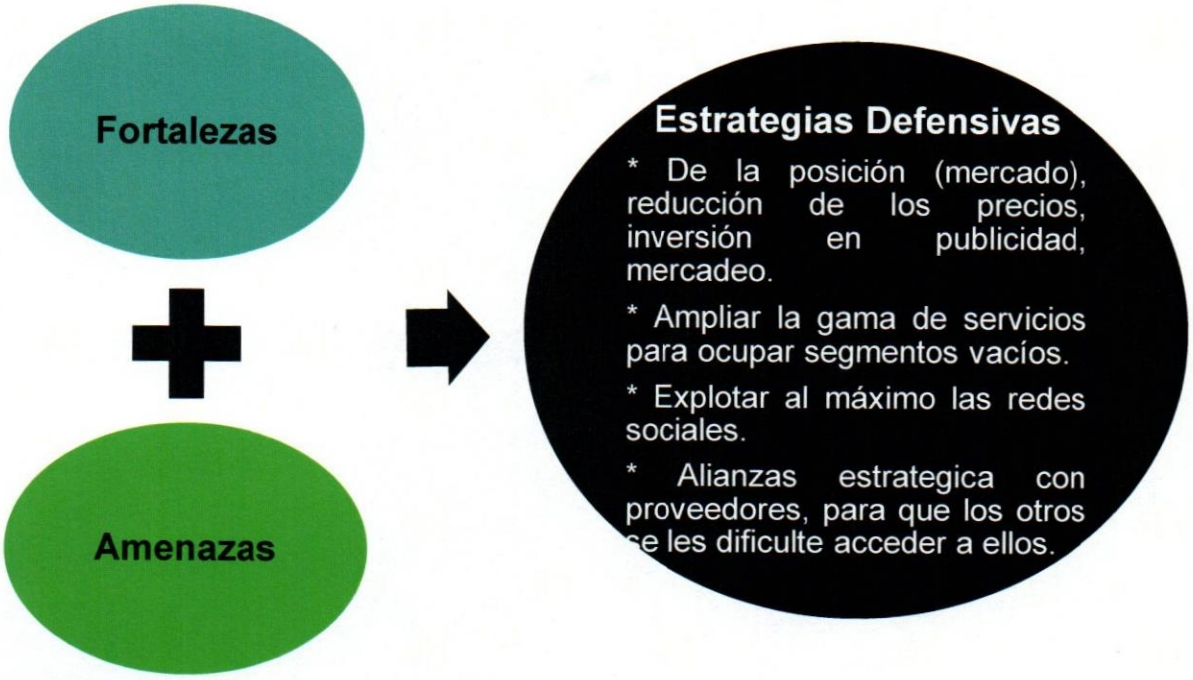


Figura 15. Fortalezas + Amenazas – Estrategias Defensivas.

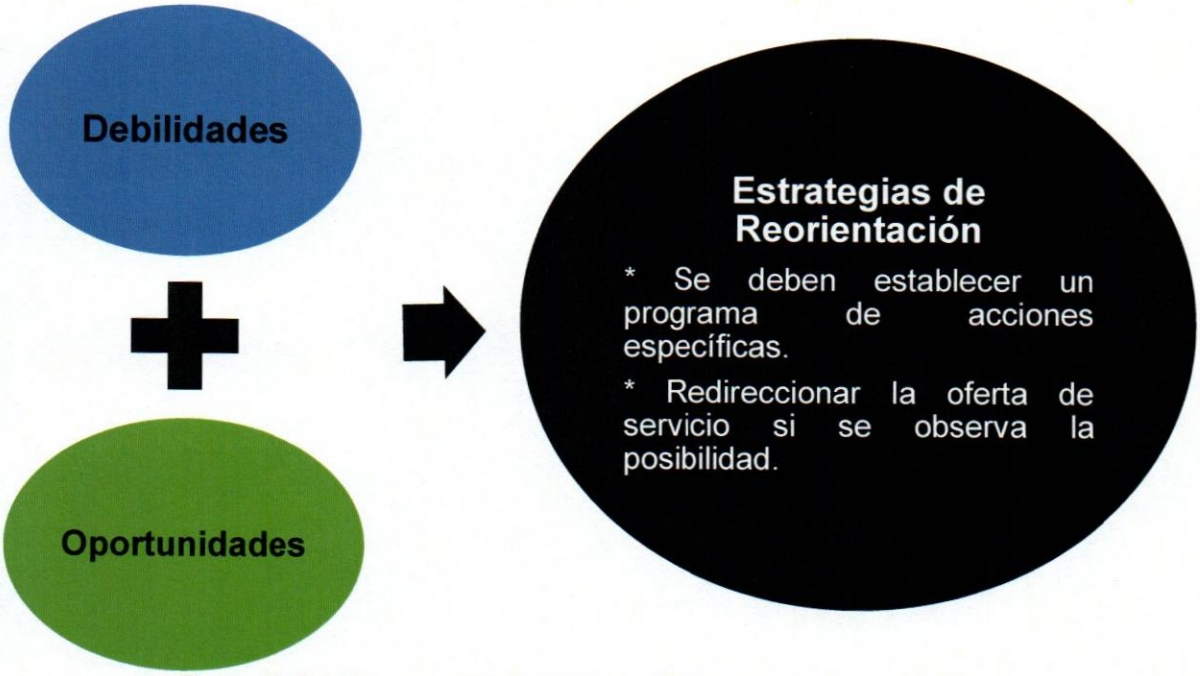


Figura 16. Debilidades + Oportunidades – Estrategias de Reorientación.

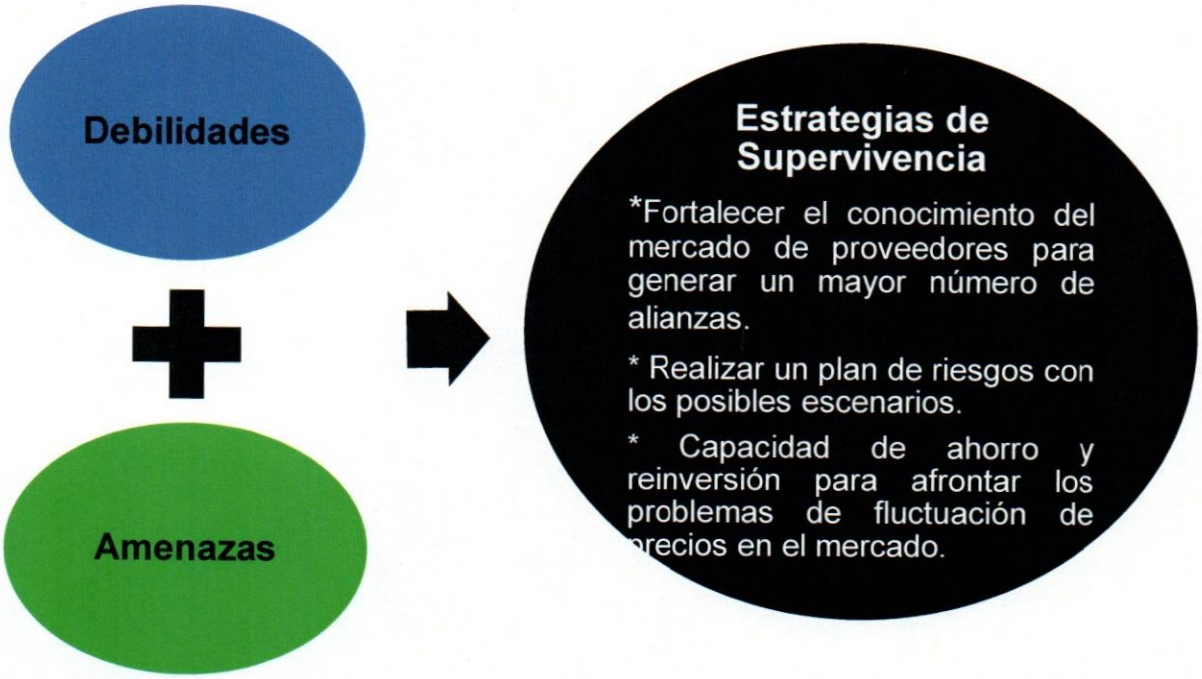


Figura 17. Debilidades + Amenazas – Estrategias de Supervivencia.

Análisis PEST

Es una herramienta auxiliar que se utiliza para profundizar el análisis externo con que se puede medir el mercado al que se quiere ingresar. Por otra parte, ayuda a identificar los posibles cambios organizacionales y/o del servicio que deben de considerarse para ajustarse a la realidad del entorno.

En otras palabras, es un análisis que visualiza los factores del entorno en general de una forma ampliada, que de alguna forma pudieran afectar la factibilidad y rentabilidad del proyecto. Estos son de carácter político, económico, social y tecnológico, y no se encuentran aislados unos de otros, sino que más bien se inter relacionan entre sí. A continuación se describen cada uno asociado a este Trabajo Especial de Grado:

A. Factores Políticos:

Esta clase de aspectos hay que considerarlos notablemente, porque de eso depende el funcionamiento legal de la empresa, existe una diversidad de leyes enmarcadas en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y el Código de Comercio (1955) por las cuales hay que regirse, así como las leyes que abarcan la publicidad, el mercadeo y la competencia. Considerando todo lo anterior, se puede estar alerta de cualquier variación o regulaciones nuevas en el mercado.

Se debe de considerar la adquisición de patentes tanto para el registro de marca como para cualquier idea innovadora que se pueda presentar para así evitar el plagio.

La situación política del país está actualmente muy dividida y absorbida por el fanatismo, por lo tanto se debe de tomar una postura apolítica para evitar cualquier tipo de conflicto y discusiones.

B. Factores Económicos:

Es un aspecto que muy significativo y que genera un gran impacto, dado las marcadas fluctuaciones que presentan constantemente y que termina afectando el poder adquisitivo de los venezolanos, esto a su vez termina impactando en la rentabilidad del negocio. Actualmente el financiamiento de la banca es insuficiente y los precios siguen incrementándose constantemente.

Es de conocimiento que la moneda de curso legal en el país es el Bolívar, pero este se ha ido devaluando, por lo que su comportamiento en el corto, mediano o largo plazo es impredecible, dado esto es recomendable realizar un estudio económico-financiero en donde el Dólar se utilice como moneda referencial para el cálculo de estimaciones o proyecciones futuras.

C. Factores Sociales:

La industria de los eventos en Venezuela está evolucionando, tal y como se ha explicado anteriormente, el índice de matrimonios ha crecido con el paso de los años en el país y el venezolano por naturaleza le gusta celebrar cualquier ocasión. Pero hay que considerar que este tipo de mercado cada vez genera una mayor demanda en cuanto a la diferenciación y exclusividad, haciendo que cada evento sea único. Por lo tanto, así como no pueden existir dos proyectos iguales, tampoco puede existir dos eventos iguales porque al fin y al cabo un evento viene siendo un proyecto que debe ser planificado, ejecutado, controlado y monitoreado para poder culminarlo exitosamente.

D. Factores Tecnológicos:

A pesar de que estos factores no tienen gran impacto en cuanto a activos se refiere, es importante considerar las herramientas tecnológicas para poder dar a conocer la marca. Esto quiere decir que se debe de buscar la forma de explotar al máximo las redes sociales con el fin de crear una necesidad en el sector, principalmente enfocado en la gente joven y desplazar la idea de contratar los servicios de la empresa solo para eventos nupciales.

CAPITULO V: DESARROLLO DE OBJETIVOS

Para el desarrollo de esta sección se utilizaron dos casos de negocios *(Business Case):* el de la Universidad de Bristol (2015) y el otro del Gobierno de Tasmania (2008). El resultado de la combinación de ambos es el siguiente:

Título del Proyecto

Desarrollo de un plan de negocio para una empresa de organización de eventos en Venezuela.

Propósito del Documento

El propósito de este documento es establecer la justificación para la realización de un plan de negocio para una empresa de organización de eventos en Venezuela, basado en los costos estimados de desarrollo y los beneficios esperados a ser adquiridos. En otras palabras, el desarrollo de este caso de negocio busca afirmar por qué el pronóstico de esfuerzo y tiempo valdrá la pena el gasto.

Antecedentes del Proyecto

La iniciativa de la elaboración de este plan de negocios nace de un emprendimiento propio de carácter familiar.

Razones para ejecutar el proyecto

- Es un Mercado que está en crecimiento y el Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2001-2012), indica que existe un incremento en el número de matrimonios registrados por año, lo que significa que la población continua realizando sus celebraciones.
- La recuperación de la inversión se estima en 2,86 años.

- El punto de equilibrio promedio para este proyecto es de 54,82% quedando un margen de 45,18% para generar utilidad, ganancia o beneficio en términos contables.
- Existen pocas barreras de entrada en sentido monetario para este sector.
- Existe un descontento a nivel de trato hacia el proveedor por parte de las *Wedding Planner* antes, durante y después del evento. Este punto fue detectado con las entrevistas y el grupo focal y la atención del mismo será un valor agregado para la oferta de servicio.

Objetivos

El objetivo principal es establecer una empresa organizadora de eventos en Venezuela, con el propósito de cubrir la creciente demanda que existe en esta industria y ubicarse en un mediano plazo como una de las líderes del mercado.

Adicionalmente se pueden identificar los siguientes objetivos:

- Responder a las expectativas del cliente de forma favorable.
- Establecer un buen ambiente laboral para generar la satisfacción del personal.
- Optimización de beneficios.
- Reinversión y crecimiento empresarial.

Involucrados

Los principales involucrados en el desarrollo y ejecución del proyecto, son los obtenidos de un análisis de roles potenciales:

- Socios de la Empresa
- Gerente del Proyecto

- Asesor Legal
- Community Manager
- Diseñador Gráfico
- Proveedores Aliados

Alcance del Proyecto

Este plan de negocio abarca toda la fase de instalación y registro de la empresa, esto incluye diversidad de tareas como:

- ✓ Constitución y Registro de la Empresa
- ✓ Diseño de la imagen del emprendimiento: Logo, material POP, misión, visión y valores.
- ✓ Inscripción de la Compañía en el Registro SAPI.
- ✓ Decoración de la oficina
- ✓ Diseño y programación de la publicidad para el lanzamiento de la marca.
- ✓ Estimaciones de costos, ingresos y beneficios para un período de cinco años de operación.
- ✓ Identificación de los competidores
- ✓ Elaboración de estrategias
- ✓ Plan de Comunicación
- ✓ Plan de Calidad

Principales Competidores

Los principales competidores que existen actualmente en el mercado, según la información obtenida del grupo focal y de las entrevistas no estructuras con los siguientes:

Tabla 55. *Principales Competidores.*

Empresa	Logo	Experiencia	Certificación	RRSS
Indira de Fodor		+ 10 años		
Origami Producciones, C.A.		+ 5 años		
Red Velvet Producciones		+ 5 años	N/E	
Gracy Eventos		+ 3 años		
Susana Fernandes		+ 3 años		

Análisis Externo

En la Tabla 6, se describen los criterios más importantes para ser considerados en el entorno externo del nuevo negocio.

Tabla 66. Análisis Externo

Criterio	Descripción	Importancia		
		Alta	Media	Baja
Barreras de entrada y salida	Bajo niveles de costos. Altos niveles de experiencia.		X	
Posibles nuevos competidores	Particulares y Empresas	X		
Posibles estrategias de respuesta de los competidores a la entrada de nuestra empresa	Agresividad con precios bajos. Influencia sobre Proveedores.		X	
Poder de negociación de los proveedores	Existe una alta variedad de proveedores en el mercado y la posibilidad de que contacten directamente al cliente, sin la necesidad de un intermediario.	X		
Productos o servicios sustitutivos	Existe algunas empresas con integración vertical lo que hace que ya tengan todo incluido en sus servicios inclusive el de *Wedding Planner*.		X	

Premisas

- Los precios de los servicios serán presupuestados siempre en dólares, pero se aceptaran bolívares como forma de pago al tipo de cambio paralelo.
- El lanzamiento de la marca se hará el 29 de julio de 2017, en el evento nupcial de uno de los promotores.
- Se trabajaran con la mayor cantidad de redes sociales que existen en el mercado.
- Los servicios ofrecidos seguirán todos los estándares de calidad que se presenta en la ISO 9004 (2009).

Cronograma de Actividades

Se ha establecido un cronograma de actividades como siguiente paso para la ejecución y puesta en marcha de la empresa de organización de eventos en Venezuela. Que como se ha observado en el desarrollo de este Trabajo Especial de Grado, es totalmente recomendable invertir en este negocio a pesar de la situación económica del país. Este se puede observar a continuación:

	Nombre de tarea	Dura	Comienzo	Fin	Pred	Nombres de los recursos
1	**Empresa de Organización de Eventos en Venezuela**	**148 días**	**mié 04/01/17**	**sáb 29/07/17**		
2	Registro y Constitución de la	15 días	mié 04/01/17	mar 24/01/17		Asesor Legal
3	Diseño de la Imagen	30 días	mié 25/01/17	mar 07/03/17	2	Diseñador Gráfico
4	Decoración de la Oficina	50 días	mié 08/03/17	mar 16/05/17	3	Gerente de Proyectos,Líder del Proyecto
5	Diseño de la Publicidad	100 días	mié 08/03/17	mar 25/07/17	3	Community Manager
6	**Evento de Inauguración**	**0 días**	**sáb 29/07/17**	**sáb 29/07/17**	**5**	**Gerente de Proyectos,Líder del Proyecto**

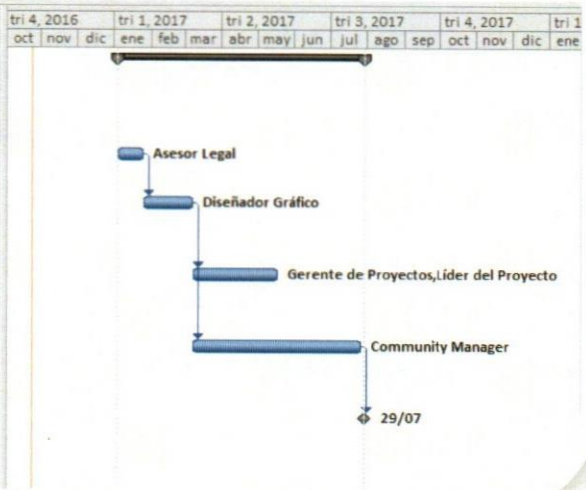


Figura 18. Cronograma de Actividades

Análisis Financiero

Para el desarrollo del análisis financiero se consideró el flujo de fondos proyectado a cinco años, en donde se puede observar el saldo de caja. Este resultado se obtiene de la diferencia entre los ingresos y egresos estimados.

Tabla 7. *Flujo de Fondos.*

(Expresado en bolívares)	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año
OFERTA TOTAL DE SERVICIO (#/Año)	**0**	**24**	**48**	**72**	**96**
ORIGEN DE FONDOS					
Ingresos por inversión					
Aporte propio en activos	4.748.625				
Aporte de terceros en activos	0				
Capital de trabajo	3.558.336				
Ingresos operacionales					
Ventas del producto		17.616.791	35.233.581	52.850.372	70.467.163
INGRESOS TOTALES	**8.306.961**	**17.616.791**	**35.233.581**	**52.850.372**	**70.467.163**
APLICACIÓN DE FONDOS					
Egresos por inversión					
Inversión total en activos	4.748.625				
Egresos por costo de ventas					
Nómina		12.004.300	15.605.590	19.682.467	25.587.207
Gastos de Fabricación		3.343.566	4.250.986	5.219.552	6.423.129
Egresos fiscales					
Impuesto sobre la renta		359.051	4.817.703	9.091.961	12.664.842
EGRESOS TOTALES	**4.748.625**	**15.706.918**	**24.674.279**	**33.993.980**	**44.675.179**
SALDO DE CAJA	**3.558.336**	**1.909.873**	**10.559.303**	**18.856.392**	**25.791.984**

Fuente: Adaptado de Blanco 2013, (p. 309).

En términos financieros y de acuerdo con la información recogida, los parámetros sobre la inversión y sobre fondos propios, el plazo de recuperación, el valor presente neto, la tasa interna de retorno, un saldo de caja neto positivo y un margen holgado respecto al punto de equilibrio, se puede decir que el Plan De Negocio es totalmente viable. Estos son los resultados obtenidos de la evaluación financiera que hacen esto posible:

Tabla 8. *Análisis de Resultados Financieros.*

CONCEPTO	VALOR
Rentabilidad del Negocio (RNE)	185,56%
Resultado Operativo Bruto (ROB)	274,75%
Utilidad Neta sobre ventas (UNV)	28,28%
Costo de Producción sobre ventas (CPV)	58,67%
Tasa Interna de Retorno (TIR)	140,45%
Valor Presente Neto (VPN)	Bs. 6.882.489,00
Plazo de recuperación de los fondos propios	2,86 años
Punto de Equilibrio promedio	54,82%

Análisis de Sensibilidad

Se analizaron cada una de las variables que impacta sobre el proyecto, y se tomaron las más críticas para poder realizar el análisis de sensibilidad y poder verificar que tan rentable y sólido es el proyecto. Por lo tanto, se tienen las siguientes variaciones:

- Incremento de los bienes y servicios domésticos en un 150%.
- Disminución del precio del paquete Premium en un 20%.
- Rebaja de todos los precios de los paquetes de servicio en un 20%.
- Reducción del porcentaje de capacidad utilizada en el segundo año en un 20%.
- Contracción del incremento anual de capacidad utilizada en un 20%.

Se aplicó la variación de todas estas variables en forma simultánea y aun así el proyecto arrojo una TIR 2,74%, lo que indica que es recomendable invertir en este tipo de negocio.

Riesgos

Tabla 99. *Matriz de Riesgo.*

RIESGOS	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROB.	IMPACTO	PxI	PLAN DE CONTINGENCIA
Gran número de competidores en el mercado	Pocas barreras de entrada, no se requiere de una alta inversión para entrar en el mercado.	Dificultad en la fijación de precios.	0,90	0,90	**0,81**	Crear valor agregado para obtener ventaja competitiva en el sector.
Poca claridad de los requerimientos	Levantamiento de la información de forma errónea o poco específica.	Mayores reuniones de aclaratoria con los clientes.	0,25	0,75	**0,19**	Usar las buenas prácticas de atención al cliente, mediante el uso de herramientas que faciliten la documentación.
Dificultad para obtener documentos legales	*Poca disponibilidad de atención al público por parte de los entes pertinientes. *Constantes cambios en las normativas.	*Retraso en el desarrollo del proyecto. *Incremento de los costos.	0,35	0,50	**0,18**	Contratación de Asesoría Especializada.
Personal no capacitado	A pesar de ser un sector en desarrollo, no es fácil conseguir personal capacitado para el momento de la ejecución del evento.	Búsqueda y adiestramiento de talento humano.	0,50	0,50	**0,25**	Ofrecer un paquete de trabajo atractivo, así como buscar personas con potencial y adiestrarlas. Tener aliados comerciales.
Inseguridad y Delincuencia	La inseguridad de la realización de eventos nocturnos en Venezuela asociado al hampa.	Dificultad en la contratación de personal.	0,50	0,65	**0,33**	Búsqueda de asesoría especializada en el área.

Fuente: adaptado de Carison (2009).

En la tabla anterior se observa que el riesgo que es más probable y que podría generar un mayor impacto en el negocio es el de la cantidad de competidores, que poco a poco van entrando en el mercado. Por tal razón es importante mantener siempre la innovación presente en las estrategias de la empresa para lograr el objetivo de ser una de las líderes del sector.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con la finalidad de desarrollar un plan de negocios de calidad para una empresa de organización de eventos en Venezuela, se aplicó la herramienta del *Open Innovation Canvas*, evaluando así cada una de las partes que conforman, de forma precisa y resumida, englobando los principales aspectos.

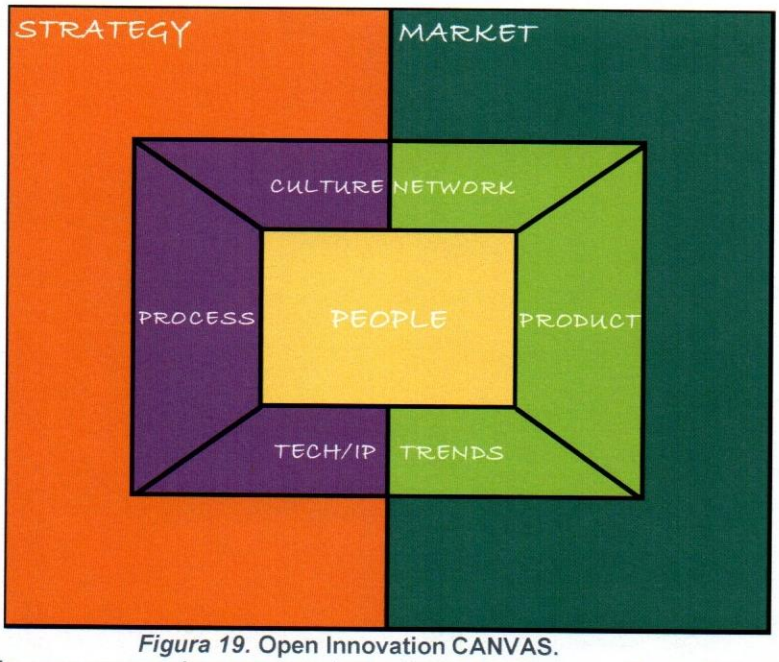
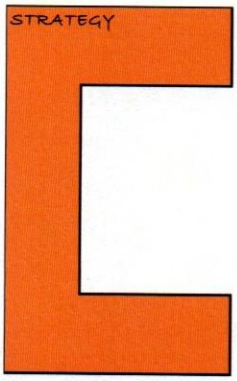


Figura 19. Open Innovation CANVAS.
Fuente: Adaptado de www.canvanaizer.com.new/open-innovation-canvas. Consultado el 03/10/2016.

A continuación se presenta su desglose.



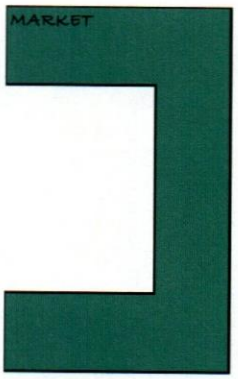
Entre las principales estrategias que se determinaron para este plan de negocio se tienen:

- Ofensivas: ofrecer un servicio de excelente calidad, por un menor precio que el de la competencia. Realizar un ataque frontal, en donde el servicio tenga un valor agregado único para el consumidor.

- Defensivas: ampliar la gama de servicios para ocupar segmentos vacíos en el mercado, por otra parte explotar al máximo las redes sociales.
- De Reorientación: establecer un programa de acciones específicas y redireccionar la oferta de servicio si se tiene la posibilidad.
- De Supervivencia: fortalecer el conocimiento del mercado de proveedores para generar un mayor número de alianzas. Realizar constantemente análisis de riesgos con diversos escenarios.

Para la formulación de estas estrategias se utilizaron las herramientas matriz DAFO-CAME, las cinco fuerzas de Porter y el análisis PEST, todas fueron desarrollas en base a una empresa de organización de eventos en Venezuela.

El mercado potencial fue definido mediante el uso del modelo Canvas tradicional y a partir de él se establecieron los perfiles de los consumidores en tres categorías de eventos: Nupcias, Corporativos y Eventuales.



Se identificaron los principales competidores que se encuentran establecidos en el sector mediante el uso del grupo focal, esto sirvió para determinar algunas debilidades que existe en cuanto a la prestación de este tipo de servicio.

Es importante resaltar, que el mercado o industria de eventos en Venezuela está incrementándose constantemente y a su vez no presenta fuertes barreras de entradas en cuanto a costo, debido a que se requiriere de una baja inversión para ingresar en él. Pero a medida que pasa el tiempo, se debe ir innovando y generando valor en la oferta de servicio porque las exigencias del mercado van siendo mayores y de lo contrario se podría terminar saliendo rápidamente.

TRENDS

A pesar de la situación económica que actualmente atraviesa el país, el venezolano tiene por costumbre celebrar sus eventos más importantes, entre ellos el más común las nupcias. Por lo tanto las principales tendencias para este tipo de celebración son bodas destino, lo cual es excelente para este emprendimiento dado que los *Wedding Planner* se trasladan sin problema, a pesar de que la empresa u oficina se encuentre en una ciudad en específico.

PRODUCT

La oferta de servicio que se desarrolló, comprende tres paquetes: Estándar, Plus y Premium, siendo este último el más completo y con el mayor grado de responsabilidad. Por lo tanto es el paquete más costoso debido que tiene una duración mayor y un margen de error muy reducido.

Considerando que es una empresa nueva en el mercado, hay que realizar promociones para poder capturar a los clientes, entrando al mercado con un precio accesible y competitivo que sea atractivo para el consumidor.

NETWORK

Para este bloque se debe de seguir el Plan de Comunicación que fue establecido en esta investigación, el mismo indica que el medio que será utilizado son las redes sociales, entre las que se pueden mencionar: Instagram, Facebook, Twitter, entre otras. Por otra parte se creará una cuenta E-mail con el nombre de la empresa para tener un canal directo de comunicación con el cliente y posteriormente se diseñará y empleara un portal web hecho a la medida.

CULTURE

Cada proyecto que se realice, cumplirá con las normas de ética y moral social, buscando siempre preservar valores como la honestidad, el respeto y la integridad, entre todos los involucrados que conformen el evento. No existirá bajo ningún concepto discriminación racial, social, política o religiosa.

Con este bloque se pueden identificar varios tipos de procesos, entre ellos se tienen:

- Proceso de Servicio: es el que se ha establecido en este trabajo especial de grado, el cual describe como se llevará a cada uno de los eventos, a pesar de que sigan un mismo camino hay que tener presente que nunca existen dos proyectos iguales.
- Plan de Calidad: es un proceso de aseguramiento y control para que el evento se ejecute de la forma correcta, cumpliendo con el tiempo y el costo establecido.
- Círculo de Deming: es un proceso que forma parte de la filosofía organizacional del emprendimiento. De esta forma se podrá ir mejorando la oferta de servicio a medida que se va generando mayor experiencia.

En el bloque de tecnología, se prevé adquirir un software administrativo, la compra del dominio y el alquiler del hosting para la programación de la página web.

Por último, se tiene el bloque de las personas, este comprende todo el equipo de trabajo que hará posible la ejecución del proyecto con éxito. Este grupo está conformando por los directores gerentes, el asistente administrativo, el *Community Manager*, el personal de protocolo y los proveedores que serán contratados para cada uno de los eventos que se vayan a ejecutar.

Por otra parte se realizó un análisis comparativo entre cada uno de los paquetes de trabajo que conforman la oferta de servicio del emprendimiento el mismo se puede observar en la Tabla 10.

Los resultados obtenidos indican la probabilidad de ocurrencia de errores durante el evento como resultado de la consulta de grupo focal, esto se debe porque si el cliente no contrata el paquete más completo no puede responsabilizar a la empresa de que algunas cosas no sucedan según lo planificado. Por ejemplo no llevar el control de las bebidas alcohólicas y no alcohólicas, dado que el cliente adquirió el paquete Estándar o Plus, u otra muy común es que no se cumplan con los pagos puntuales a los proveedores y por alguna razón no se presenten, este punto únicamente está incluido en el paquete Premium.

Tabla 1010. Probabilidad de ocurrencia de errores por paquete ofrecido.

ESTRUCTURA GENERAL DE LOS PAQUETES			
	Estándar	**Plus**	**Premium**
Contratar antes de:	**45 días**	**90 días**	**180 días**
Reunión Inicial	Si	Si	Si
Cronograma día del evento	Si	Si	Si
Reunión de control y seguimiento		Si	Si
Asesoría al Cliente		Si	Si
Reunión 30 días antes del evento		Si	Si
Ajuste del cronograma del evento			Si
Recomendaciones personalizadas	Si	Si	Si
Reunión día previo al evento	Si	Si	Si
Verificación del pago de proveedores	Si	Si	Si
Revisión de la agenda (Día del evento)	Si	Si	Si
Búsqueda de proveedores			Si
Contratación de proveedores			Si

ESTRUCTURA GENERAL DE LOS PAQUETES			
	Estándar	**Plus**	**Premium**
Contratar antes de:	**45 días**	**90 días**	**180 días**
Coordinación con proveedores	Si	Si	Si
Ensayo General	Si	Si	Si
Confirmación de los Proveedores (15 días antes)		Si	Si
Diseño del plano del evento	Si	Si	Si
Cronograma de reuniones con el cliente	Si	Si	Si
Confirmación de Invitados		Si	Si
Ejecución del evento	Si	Si	Si
Recepción de Invitados	Si	Si	Si
Supervición de montaje y decoración	Si	Si	Si
Control de bebidas alcoholicas y no alcoholicas			Si
Supervición del cronograma establecido	Si	Si	Si
Servicio de Protocolo General		Si	Si
Probabilidad de Ocurrencia de Errores	**40%**	**20%**	**5%**

Fuente: Grupo focal y entrevistas.

Es importante aclarar que para efecto de esta investigación, se establecieron duraciones por paquete de servicio con la condición más probable para cada uno ellos, pero podría darse el caso de que clientes contraten el paquete Premium con un menor tiempo de lo estimado, esto tendría una variación en el costo debido a que se requiere incorporar una mayor cantidad de recursos para cumplir con los estándares de calidad ya programados.

CAPITULO VII. LECCIONES APRENDIDAS

Esta sección permite plasmar la experiencia obtenida durante el desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado, identificando aquellos aspectos que deben ser evaluados con mayor detalle en investigaciones futuras.

En este TEG se tuvo un retraso significativo de aproximadamente cuatro (4) meses, esto se debió inicialmente porque se requirieron un mayor número de horas hombre (h/h), para poder desarrollar los objetivos, en especial el estudio de mercado. Este fue determinado utilizando herramientas como las entrevistas no estructuras y el grupo focal, el cual se logró asistiendo a las exposiciones de bodas, que fueron programadas en el mes de septiembre del presente año, aprovechando que la mayoría de los involucrados estaban presentes en estos eventos.

Cronograma del Proyecto

Se realizó una comparación entre el cronograma previsto y el definitivo, en donde se observa que la fecha de culminación inicial estaba pautada para el 23 de junio de 2016, y la final se estableció para el 26 de octubre de 2016, generando una variación de ochenta y nueve (89) días. Siendo los paquetes de trabajo de Análisis de Información y Diseño de Plan de Negocio los que tuvieron mayores demoras, retardando así la totalidad del proyecto, pero se asumió este riesgo en beneficio de la calidad de la investigación. Este resultado se puede observar detalladamente en la Figura 20, que se muestra a continuación:

Diagrama de Gantt

	Nombre	Duración actual	Duración anterior	Duración dif	Fin: actual	Fin: anterior	Fin: dif
1	**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS EN VENEZUELA**	**148 días**	**59 días**	**89d**	**mié 26/10/16**	**jue 23/06/16**	**89d**
2	DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL P	30 días	15 días	15d	vie 13/05/16	vie 22/04/16	15d
3	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	58 días	17 días	41d	mié 03/08/16	mar 17/05/1	56d
4	DISEÑO DEL PLAN DE NEGOCIO	40 días	20 días	20d	mié 28/09/16	mar 14/06/1	76d
5	CIERRE DEL PROYECTO	20 días	7 días	13d	**mié 26/10/16**	jue 23/06/16	89d
6							

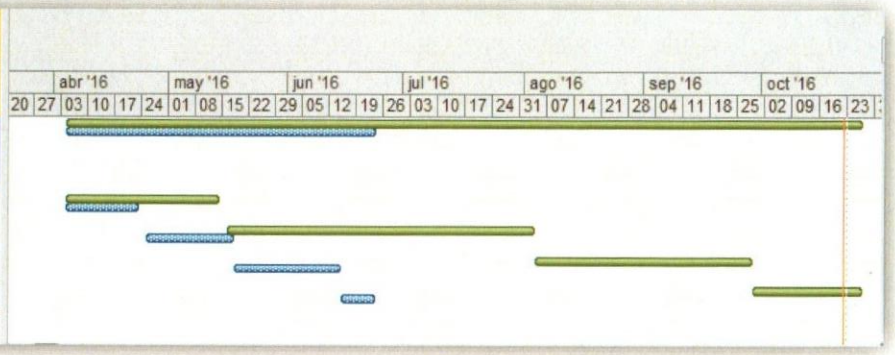


Figura 20. Comparación entre Cronograma Previsto y Cronograma Definitivo.

Recursos del Proyecto

El presupuesto asociado a esta investigación, presentó un fuerte incremento debido a la inflación acumulada que lleva el país y que según información suministrada por el Fondo Monetario Internacional (FMI)[3] se espera que este año cierre alrededor de 475,80%. Para identificar en una forma más precisa esta diferencia se compararon los recursos previstos y los definitivos, esta información se detalla de la siguiente forma:

Tabla 1111. ***Recursos previstos para el proyecto.***

DESCRIPCIÓN DEL RECURSO	TIPO DE RECURSO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Asesor Empresarial Ingeniero P9	Trabajo	Horas	20	Bs. 491,75	Bs. 9.835,00
Colaborador Empresarial Com. Social (P5)	Trabajo	Horas	20	Bs. 353,75	Bs. 7.075,00
Estudiante de Postgrado Economista (P3)	Trabajo	Horas	420	Bs. 284,08	Bs. 119.313,60
Papelería	Material	N/A	N/A	Bs. 10.000,00	Bs. 10.000,00
Inscripción de Seminario TEG	Costo	Unid. Crédito	3	Bs. 1.440,00	Bs. 4.320,00
Inscripción TEG	Costo	Unid. Crédito	4,8	Bs. 3.500,00	Bs. 16.800,00
Computadora	Costo	Horas	360	Bs. 25,00	Bs. 9.000,00
Internet	Costo	Mes	4	Bs. 550,00	Bs. 2.200,00
Viáticos de Transporte	Costo	Lote	1	Bs. 4.320,00	Bs. 4.320,00
Viáticos de Comida	Costo	Lote	1	Bs. 15.000,00	Bs. 15.000,00
				TOTAL COSTOS DE RECURSOS	**Bs. 197.863,60**

Para realizar este cálculo se tomaron en cuenta las siguientes condiciones o premisas:

- Los costos asociados a los recursos de tipo trabajo fueron estipulados de acuerdo con la información actualizada en el Colegio de Ingenieros de Venezuela en el mes de febrero de 2016. Dicho costo fueron establecido por horas hombre.
- EL costo de la Inscripción del Seminario fue calculado de acuerdo con la matrícula de postgrado para el periodo 2015-2016 de la Universidad Católica Andrés Bello.

[3] Ver link del sitio web analitica.com en las referencias electrónicas.

- El costo del Trabajo especial de Grado fue calculado en base a la matrícula de postgrado del año académico 2016-2017 de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Los costos por viáticos se realizaron como una estimación por los traslados que se deben realizar a largo del desarrollo del proyecto a la Universidad Católica Andrés Bello y a diferentes lugares en el Área Metropolitana de Caracas.

Tabla 122. *Recursos definitivos para el proyecto.*

DESCRIPCIÓN DEL RECURSO	TIPO DE RECURSO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Asesor Empresarial Ingeniero P9	Trabajo	Horas	30	Bs. 1.250,00	Bs. 37.500,00
Estudiante de Postgrado Economista (P3)	Trabajo	Horas	700	Bs. 654,17	Bs. 457.919,00
Papelería	Material	N/A	N/A	Bs. 45.000,00	Bs. 45.000,00
Inscripción de Seminario TEG	Costo	Unid. Crédito	3	Bs. 1.440,00	Bs. 4.320,00
Inscripción TEG	Costo	Unid. Crédito	4,8	Bs. 8.800,00	Bs. 42.240,00
Computadora	Costo	Horas	630	Bs. 50,00	Bs. 31.500,00
Internet	Costo	Mes	7	Bs. 1.570,00	Bs. 10.990,00
Viáticos de Transporte	Costo	Lote	1	Bs. 7.850,00	Bs. 7.850,00
Viáticos de Comida	Costo	Lote	1	Bs. 35.000,00	Bs. 35.000,00
				TOTAL COSTOS DE RECURSOS	**Bs. 672.319,00**

Para realizar el cálculo del presupuesto definitivo del Trabajo Especial de Grado, las premisas son básicamente las mismas, pero con algunas variaciones:

- Los costos asociados a los recursos de tipo trabajo fueron estipulados según la información obtenida en el sitio web APV OBRAS (2016), dado que tiene información más ajustada a la actualidad que el Colegio de Ingenieros.

- El costo del Trabajo especial de Grado fue calculado en base a la matrícula de postgrado del año académico 2016-2017 del último trimestre del año, de la

Universidad Católica Andrés Bello. En mismo se incremente de Bs. 1.440,00 por U.C. a Bs. 8.800,00 por U.C.

Todas estas variaciones implicaron en que el presupuesto pasara de Bs. 197.863,60 a Bs. 672.319,00, incrementándose en un 339,79%.

CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo de los objetivos se llevaron a cabo mediante un proceso establecido por el investigador, en busca de definir todos los puntos necesarios para hacer de este plan de negocios, un proyecto de calidad con la mejor información recopila, y esto derivó las siguientes conclusiones:

OBJETIVO 1. ***Determinar el mercado potencial mediante el modelo Canvas***

Se definió una primera versión del modelo CANVAS para el proyecto de investigación entregado en abril del 2016; a medida que se fue desarrollando el estudio se fue nutriendo cada vez más esta metodología, la cual proporcionó una visión ampliada y al mismo tiempo sintetizada sobre los actores del nicho de mercado, siendo así un pilar fundamental para desarrollar este Trabajo Especial de Grado completando exitosamente este objetivo. Entre los hallazgos, al tener identificado el mercado potencial se asumió postergar la entrega definitiva del TEG, para reunir la mayor cantidad de participantes del grupo focal en el área de eventos, los resultados obtenidos permitieron determinar las estrategias del emprendimiento. Las herramientas utilizadas para el desarrollo de este objetivo fueron: matriz DAFO-CAME, PEST y Cinco Fuerzas de Porter mediante un instrumento arbitrado.

OBJETIVO 2. ***Diseñar la oferta de servicio de la empresa.***

Los datos obtenidos del estudio de mercado y del modelo Canvas, permitieron definir el perfil de los consumidores esperados para finales del 2016 y todo el 2017. Esto permitió direccionar las estrategias hacia esos sectores, utilizando un plan de comunicación adecuado mediante el uso correcto de las redes sociales y de una adecuada forma de redacción del mensaje para llegar al público objetivo.

La oferta de servicio se definió evaluando a la competencia gracias a la información recopilada del grupo focal y de las entrevistas no estructuradas. Se pudo identificar las debilidades de las otras empresas asociadas con la organización de eventos, las perspectivas que tienen los proveedores sobre las Wedding Planner, la falta de diferenciación entre los servicios actuales en el mercado, la ausencia de innovación en las publicaciones de las redes sociales, el poco profesionalismo de al competidores y las divergencias en los precios.

Toda esta información obtenida se utilizó para elaborar los paquetes de servicios que cumplan con las expectativas del mercado gracias al valor agregado que se le ha incorporado. Por lo tanto se pudo concretar con éxito la oferta de servicio de la empresa.

OBJETIVO 3. ***Evaluar la factibilidad del negocio bajo aspectos técnicos, económicos-financieros y sociales.***

Al momento en el que surge una idea de negocio, suele parecer brillante, pero en muchas ocasiones se toman decisiones apresuradas al momento de invertir, las cual terminan siendo un total fracaso. De acuerdo con Vainrub (2009), Venezuela es considerado como uno de los países más emprendedores del mundo, pero muchos negocios no sobreviven a los tres años, y esto se debe porque no se realizan los estudios necesarios como el de mercado, el técnico y el económico-financiero, que permiten determinar cuan rentable es un proyecto de inversión a través de indicadores como la TIR y el VPN. Estos valores muestran la sensibilidad que puede llegar a tener un negocio cuando ocurren escenarios desfavorables e inclusivo sorpresivos.

Por otra parte, el estudio de factibilidad de un emprendimiento también refleja los riesgos a los cuales la empresa podría enfrentarse en un futuro, lo importante es tener claros que siempre van a existir y lo que hay que hacer es detectarlos para buscar acciones que ayuden a mitigarlos o prevenirlos completamente.

Con la evaluación económico-financiera realizada a todos los estudios previos, se obtuvieron como resultados un VPN de Bs. 6.882.489,00, una TIR de 140,45% obteniendo así un Periodo de Recuperación de la Inversión de 2,86 años. A este modelo se le aplicó una prueba de estrés enfocada en un escenario pesimista en donde incluyó la variación de las cinco variables más críticas del proyecto, y aun así el valor final de la Tasa Interna de Retorno se ubicó en 2,74%. Con esto se concluye que el proyecto es rentable y se evaluó de forma exitosa la factibilidad del negocio.

OBJETIVO 4. *Elaborar el Plan de Negocio.*

Este objetivo se logró mediante el uso de dos casos de negocios; el de la Universidad de Bristol (2015) y el del Gobierno de Tasmania (2008) obteniendo así una síntesis sobre todo los puntos desarrollados a lo largo de este Trabajo Especial de Grado. En otras palabras, se puede decir que la elaboración del plan de negocio, es la carta de presentación del emprendimiento, que podría ser utilizado al momento de solicitar apoyo financiero.

Realizar un plan de negocio no indica el éxito del mismo, pero ayuda a tener una visión más ampliada de lo que será la puesta en marcha de un nuevo negocio y del comportamiento financiero del mismo en sus primeros años de operatividad. Es una herramienta de gran utilidad que permite identificar de forma anticipada posibles alteraciones logrando tomar medidas preventivas.

Recomendaciones

Las organizaciones que decidan emprender un evento deben identificar y evaluar el propósito del mismo, y garantizar la excelencia en el servicio ofrecido.

Con el incremento constante de la inflación en Venezuela, se debería reformular el proyecto incluyendo un financiamiento de terceros, ya que beneficiaría la inversión en tal

sentido de que se utiliza el dinero de otro y al final prácticamente el crédito se pagaría por sí solo.

A pesar que el tipo de cambio oficial del país es el Bolívar, se deben establecer los precios de los servicios en Dólares para evitar posibles pérdidas monetarias a consecuencia de la devaluación de la moneda.

El nicho de mercado seleccionado presenta pocas barreras de entrada asociado a los costos y cada vez son más los competidores que existen en el mercado, por lo tanto se debe tener una fuerte estrategia competitiva y valor agregado en cada uno de los servicios, porque de lo contrario el emprendimiento podría no ser exitoso.

Existen diversas razones por las cuales se puede retrasar una investigación, no solo a nivel de tiempo, sino también de forma emotiva. Por lo que se debe considerar un margen mayor para poder culminar el Trabajo Especial de Grado cumpliendo con el cronograma establecido.

El presupuesto requerido para el desarrollo de un plan de negocio para una empresa de organización de eventos en Venezuela, fue determinado inicialmente bajo la modalidad de Costos Tipo V y posteriormente como Costos Tipo I, esto permitió confirmar el incremento en la variación del índice de precios del consumidor en aproximadamente un 340%, lo cual esta cónsono con la información del FMI que espera un inflación en Venezuela de 475,80% para finales del 2016.

Es aconsejable que todo proyecto sea evaluado por expertos, mediante el uso de un instrumento de valoración, esto permite la verificación acertada de toda la información, cálculos y resultados plasmados en el TEG, tal y como fue aplicado para esta investigación (ver Anexo E, p. 101), además sirve como apoyo para el asesor principal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bases Teóricas

Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica.* Caracas: Texto, C.A.

Baca, G. (2010). *Evaluación de Proyectos* (4ta. Edición). México, D.F.: McGRAW-HILL.

Blanco, A. (2013). *Formulación y Evaluación de Proyectos* (10ma. ed.). Venezuela: Ignaka, C.A.

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

Chamoun, Y. (2007). *Administración Profesional de Proyectos.* México: McGrawHill.

Deming, W., & Medina, J. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis.* Ediciones Díaz de Santos.

Francés, A. (2006). *Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral.* México: Pearson Pentice Hall.

Friend, Graham & Zehle, Stefan. (2008). *Cómo Diseñar un Plan de Negocios.* Lima: El Comercio, S.A.

Goldratt, E., & Cox, J. (2004). *La Meta Un Proceso de Mejora Continua* (Segunda Edición ed.). Monterrey, Mexico: Ediciones Castillo.

Grundmann, G., & Stahl, J. (2002). *Como la sal en la sopa.* Quito: Ediciones Abya-Yala.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). México, D.F.: McGrawHill.

Hervás, R., Moreno, M., Narvarte, C., & Sotos, P. (2006). *Materiales para el diseño e implantación de un sistema de gestión de calidad en centros educativos.* Generalitat Valenciana.

Hurtado, J. (2007). *El Proyecto de Investigación. Metodología de la Investigación Holística.* Caracas: Quirón.

Krueger, R., & Casey, M. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied research* (5 ed.). California: Sage publications.

Miller, D., & Le-Breton. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses.* Cambrigde: Mass. Harvard Business School Press.

Najul, M. (2006). *Valoración de Proyectos.* Caracas: Ediciones IESA.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio.* Deusto.

Planas, Blanchieri, & Blasco. (2013). Auto evaluación de la gestión por parte de pequeñas empresas y microempresas: Estudio exploratorio. Obtenido de http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/14008/Lucia-Clara%20Banchieri.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Project Management Institute. (2013). *Project Management Body of Knowledge* (5ta. ed.). Pensilvania: PMI.

Project Management Institute Inc. (2006). En *Código de Ética y Conducta Profesional.* Pennsylvania: Project Management Institute. Inc.

Romero, L. (2013). Competitividad y Productividad en empresas familiares pymes. Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *EAN*, 131-142.

Sharma, P. (2003). *An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future.* (Vol. 17). England: Family Business Review.

Sierra, R. (1991). *Diccionario práctico de estadística y técnicas de investigación científica.* Editorial Paraninfo.

Valeriano, E., Yáber, G., & Cemboria, M. (2011). *Metodología de la Investigación paso a paso* (Vol. Primera Edición). México: Editorial Trillas.

Trabajos Especiales de Grado

Bejarano, D. (2011). *Diseño conceptual del plan de organización de eventos institucionales internacionales apalancado en la gerencia del capital intelectual.* Trabajo Especial de Grado presentado ante Universidad Católica Andrés Bello, Dirección de Estudios de Postgrado, para obtener el grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, Caracas: UCAB.

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

García, J. (2014). *Evaluación de factibilidad de la creación de una tienda de ropa femenina en el Área Metropolitana de Caracas.* Trabajo Especial de Grado presentado ante Universidad Católica Andrés Bello, Dirección de Estudios de Postgrado, para obtener el grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, Caracas: UCAB.

Hernández, M., & Edgar, L. (2013). *Evaluación de un plan de negocios para el desarrollo de un modelo comercial dedicado a la gastronomía y al esparcimiento, que permita elevar la calidad de vida de los consumidores.* Trabajo de Grado de Maestría presentado ante Universidad Católica Andrés Bello, Dirección de Estudios de Postgrado, para obtener el grado de Magister, Caracas: UCAB.

Martínez, E. (2014). *Plan de negocios para una empresa de producción y comercialización de tortas frías en Cúcuta Colombia.* Trabajo Especial de Grado presentado ante Universidad Católica Andrés Bello, Dirección de Estudios de Postgrado para obtener el grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, Caracas: UCAB.

Artículos, Cuestionarios y Revistas

Business Case Templete. (2015). Recuperado el 23 de octubre de 2016, de: http://www.bristol.ac.uk/strategic-projects/projects/projecttools/.../business-case-stage1.doc.

Cordero, Z. R. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación, 33*, 155-165.

Ehmke, Fulton, & Akidge. *Industry Analisis: The Five Forces*. EC-722. University Purdue: Agricultural Innovation & Commercialitation Center (AICC). Recuperado el 26 de julio de 2016, de: https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-722.pdf.

PM994 Project Business Plan. (2008). Guide Template. Vol. 2.1. Tasmanian Government. Recuperado el 23 de octubre de 2016, de: http://www.egovernment.tas.gov.au/project_management/supporting_resources/templates.

Tacchino, K. (2015). The "Rollover as Business Star-Up" Strategy-Should Your Client Use Retirement Rollover Funds to Finance a Business? *Financial Service Professionals*, 7-10.

Vainrub, R. (2011). ¿Es posible mitigar el riesgo al emprender? Debates IESA, Vol. XVI, N°4, 18-21. IESA. Caracas Venezuela.

Vainrub, R. (2011). Venezuela, ¡País de emprendedores! Pero… Debates IESA, Vol. XIV, N°3, 26-30. IESA. Caracas Venezuela

Vargas, C., & Gonazález, M. (2009). Ser el alma de la fiesta. Recuperado el 25 de mayo de 2016, de: Emprendedoresrevista: http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocios.

Vargas, J. (2016). *¿Qué es y para qué sirve la mejora continua? Es.workmeter.com.* Recuperado el 9 Junio 2016, de: http://es.workmeter.com/blog/bid/273276/Qu-es-y-para-qu-sirve-la-mejora-continua.

Leyes y Normas

Código de Comercio de Venezuela. (s.f.). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°475, Extraordinaria, 21 de diciembre de 1955.

Código Orgánico Tributario. (s.f.). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 4.727, 27 de mayo de 1994.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela . (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°36.860, Extraordinaria.

ISO 9004. (2009). Tercera Edición Traducida. Suiza. Recuperado de http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/ISO_9004_ED_2009.pdf.

Ley de Ejercicio de la Profesión de Economistas. (1971). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 29.687.

Ley del Ticket de Alimentación. (2016). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.773.

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

Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.292.

Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual (SAPI). (1997). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.192.

Referencias Electrónicas

Analítica.com. (2016). *Analítica.com*. Recuperado el 19 de octubre de 2016, de: http://www.analítica.com/economia/fmi-inflacion-en-venezuela-cerrara-en-4758-en-2016

APV OBRAS. (2016). *Apvobras.com*. Recuperado el 30 septiembre de 2016, de: http://www.apvobras.com.

Centro Comercial Galería Las Américas. Galerialasamericas.com.ve. Recuperado el 8 de julio de 2016, de: http://www.galerialasamericas.com.ve.

Doing Business - Measuring Business Regulations - World Bank Group. (2016). *Doingbusiness.org*. Recuperado el 14 de septiembre de 2016, de: http://www.doingbusiness.org/.

DolarToday | Noticias de Venezuela y Dolar paralelo. DolarToday. Recuperado el 16 de octubre de 2016, de: https://dolartoday.com/

En Boga. enBOGA Magazine. Recuperado el 2 octubre de 2016, de: http://enbogamagazine.com

Estadeboda: Bodas | Proveedores para Bodas. (2016). *Estadeboda.com*. Recuperado el 1 de octubre de 2016, de: http://www.estadeboda.com

ExpoBoda. Expoboda.com.ve. Recuperado el 1 de octubre de 2016, de: http://www.expoboda.com.ve

FEVEB • GREMIO PROFESIONAL somosfeveb. (2016). *WEBSTA*. Recuperado el 24 de junio de 2016, de: https://websta.me/n/somosfeveb

INIBEP - Instituto Iberoamericano Event Planner. (2016). *Inibep.com*. Recuperado el 25 junio de 2016, de: http://www.inibep.com/beta/

Instituto Nacional de Estadísticas de la República Bolivariana de Venezuela. (2016). Reperado el 25 de septiembre de 2016, de: http://www.ine.gov.ve.

New Open Innovation Canvas - Canvanizer. (2016). *Canvanizer.com*. Recuperado el 3 de octubre de 2016, de: https://canvanizer.com/new/open-innovation-canvas

Servicios Hosting. *Servicioshosting.com*. Recuperado el 26 julio de 2016, de: http://www.servicioshosting.com

ANEXOS

ANEXO **PÁG.**

A. DOCUMENTO INFORMATIVO PARA LOS CLIENTES DE LA REVISTA NOVIAS VENEZUELA. 90

B. MATRIMONIOS REGISTRADOS POR AÑO DE REGISTRO, SEGÚN ENTIDAD FEDERAL, 2001 - 2012. 91

C. CUESTIONARIOS EC-722 (AICC). 92

D. DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA. 95

E. INSTRUMENTOS DE VALIDACIÓN 101

ANEXO A. Documento informativo para los clientes de la Revista Novias Venezuela.

Fuente: Revista Novias Venezuela[4]

[4] Esta información fue obtenida directamente del Dpto. de Ventas de la Revista Novias Venezuela, la persona intermediaria fue Isabel Da Cunha. (Ver perfil en la Tabla3. P. 37).

ANEXO B. Matrimonios registrados por año de registro, según entidad federal, 2001 - 2012.

Entidad Federal	Año de registro											
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	**81.516**	**73.163**	**74.562**	**74.103**	**86.093**	**89.772**	**93.003**	**93.741**	**94.870**	**94.977**	**103.004**	**102.077**
Distrito Capital	**5.738**	**4.217**	**4.919**	**5.536**	**6.658**	**5.969**	**5.784**	**5.271**	**4.968**	**4.786**	**5.160**	**4.455**
Amazonas	267	239	259	202	291	293	229	237	316	518	475	410
Anzoátegui	5.741	5.422	5.479	5.350	5.724	6.452	6.446	7.169	7.379	6.205	6.851	6.342
Apure	1.380	1.070	1.094	1.072	1.478	1.294	1.384	1.303	1.780	1.966	2.449	2.291
Aragua	4.007	3.757	4.966	4.511	6.267	6.270	5.287	5.934	6.773	7.067	7.373	7.218
Barinas	2.162	2.044	2.029	2.156	2.327	2.533	2.768	2.719	2.675	3.245	3.440	3.462
Bolívar	4.701	2.942	3.359	3.578	3.579	4.071	4.355	4.812	5.572	6.779	7.000	6.741
Carabobo	7.670	6.185	6.376	6.805	7.567	7.909	8.288	8.285	8.392	7.765	7.805	7.716
Cojedes	987	876	906	895	838	1004	1.053	998	908	1124	954	1082
Delta Amacuro	322	280	376	413	554	678	848	697	496	330	554	532
Falcón	3.327	3.067	2.967	2.971	3.394	3.524	3.896	3.725	3.813	3.794	3.913	4.100
Guárico	2.154	1.991	2.019	2.020	1.927	1.963	2.069	2.011	2.301	2.370	2.954	2.799
Lara	4.839	4.465	4.249	4.324	5.035	5.575	5.905	6.043	5.906	5.751	6.318	6.945
Mérida	2.639	2.432	2.324	2.399	2.565	2.639	2.811	2.718	2.540	2.614	2.986	2.673
Miranda	**7.493**	**7.455**	**7.027**	**6.156**	**7.599**	**7.948**	**8.456**	**8.184**	**7.811**	**7.782**	**8.716**	**9.008**
Monagas	2.305	2.200	2.205	2.540	2.682	2.954	3.054	3.224	3.124	2.941	3.154	2.753
Nueva Esparta	1.592	1.558	1.479	1.579	1.642	1.706	1.833	1.762	1.752	1.763	1.797	1.806
Portuguesa	2.303	2.394	2.280	2.143	2.702	2.397	2.964	2.850	3.236	3.256	3.416	3.529
Sucre	3.178	3.001	2.824	1.955	3.527	3.253	3.368	3.274	2.871	2.909	3.216	3.120
Táchira	3.254	3.139	3.196	2.738	2.992	3.320	3.318	3.519	3.644	4.015	4.585	4.650
Trujillo	2.242	2.134	1.950	1.626	1.875	2.073	2.126	2.094	2.182	2.092	2.099	2.220
Vargas	1.194	1.117	1.026	777	1.103	967	905	829	702	878	1.241	1.667
Yaracuy	1.543	1.249	1.435	1.462	1.550	1.640	1.772	1.695	1.808	1.880	1.904	2.010
Zulia	10.478	9.929	9.818	10.895	12.217	13.340	14.084	14.388	13.921	13.147	14.644	14.548

Fuente: Oficinas de Registro Civil Municipal, Unidades de Registro Civil Parroquial y Juzgados.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas de la República Bolivariana de Venezuela (INE 2001-2012).

Self Assessment—Bargaining Power of Suppliers

This is a short scorecard to help you assess your business' position in the marketplace. Read each of the questions, and respond with "Yes" or "No" in the space provided. "Yes" indicates a favorable competitive environment for your business. "No" indicates a negative situation. Use the insight you gain to develop effective tactics for countering or taking advantage of the situation.

YES ☐ NO ☐ 1. Are there a large number of potential input suppliers? The greater number of suppliers of your needed inputs, the more control you will have.

YES ☐ NO ☐ 2. Are the products that you need to purchase for your business ordinary? You have more control when the products you need from a supplier are not unique.

YES ☐ NO ☐ 3. Do your purchases from suppliers represent a large portion of their business? If your purchases are a relatively large portion of your supplier's business, you will have more power to lower costs or improve product features.

YES ☐ NO ☐ 4. Would it be difficult for your suppliers to enter your business, sell directly to your customers, and become your direct competitor? The easier it is to start a new business, the more likely it is that you will have competitors.

YES ☐ NO ☐ 5. Can you easily switch to substitute products from other suppliers? If it is relatively easy to switch to substitute products, you will have more negotiating room with your suppliers.

YES ☐ NO ☐ 6. Are you well informed about your supplier's product and market? If the market is complicated or hard to understand, you have less bargaining power with your suppliers.

Anexo C.1 Poder de Negociación de los Proveedores

Self Assessment—Bargaining Power of Buyers

This is a short scorecard to help you assess your business' position in your marketplace. Read each of the following questions and respond with "Yes" or "No" in the space provided. "Yes" indicates a favorable competitive environment for your business. "No" indicates a negative situation. Use the insight you gain to develop effective tactics for countering or taking advantage of the situation.

YES ☐ NO ☐ 1. Do you have enough customers such that losing one isn't critical to your success? The smaller the number of customers, the more dependent you are on each one of them.

YES ☐ NO ☐ 2. Does your product represent a small expense for your customers? If your product is a relatively large expense for your customers, they'll expend more effort negotiating with you to lower price or improve product features.

YES ☐ NO ☐ 3. Are customers uninformed about your product and market? If your market is complicated or hard to understand, buyers have less control.

YES ☐ NO ☐ 4. Is your product unique? If your product is homogenous or the same as your competitors', buyers have more bargaining power.

YES ☐ NO ☐ 5. Would it be difficult for buyers to integrate backward in the supply chain, purchase a competitor providing the products you provide, and compete directly with you? The less likely a customer will enter your industry, the more bargaining power you have.

YES ☐ NO ☐ 6. Is it difficult for customers to switch from your product to your competitors' products? If it is relatively easy for your customers to switch, you will have less negotiating power with your customers.

Anexo C.2. Poder de Negociación de los Consumidores.

Self Assessment—Threat of New Entrants

This is a short scorecard to help you asses your business' position in your marketplace. Read each of the following questions and respond with "Yes" or "No" in the space provided. "Yes" indicates a favorable competitive environment for your business. "No" indicates a negative situation. Use the insight you gain to develop effective tactics for countering or taking advantage of the situation.

YES ☐ NO ☐ 1. Do you have a unique process that has been protected? For example, if you are a technology-based company with patent protection for your research investments, you enjoy some barriers to entry.

YES ☐ NO ☐ 2. Are customers loyal to your brand? If your customers are loyal to your brand, a new product, even if identical, would face a formidable battle to win over loyal customers.

YES ☐ NO ☐ 3. Are there high start-up costs for your business? The greater the capital requirements, the lower the threat of new competition.

YES ☐ NO ☐ 4. Are the assets needed to run your business unique? Others will be more reluctant to enter the market if the technology or equipment cannot be converted into other uses if the venture fails.

YES ☐ NO ☐ 5. Is there a process or procedure critical to your business? The more difficult it is to learn the business, the greater the entry barrier.

YES ☐ NO ☐ 6. Will a new competitor have difficulty acquiring/obtaining needed inputs? Current distribution channels may make it difficult for a new business to acquire/obtain inputs as readily as existing businesses.

YES ☐ NO ☐ 7. Will a new competitor have any difficulty acquiring/obtaining customers? If current distribution channels make it difficult for a new business to acquire/obtain new customers, you will enjoy a barrier to entry.

YES ☐ NO ☐ 8. Would it be difficult for a new entrant to have enough resources to compete efficiently? For every product, there is a cost-efficient level of production. If challengers can't achieve that level of production, they won't be competitive and therefore won't enter the industry.

Anexo C.3. Amenaza de los Nuevos Entrantes.

Self Assessment—Threat of Substitutes

This is a short scorecard to help you assess your business' position in your marketplace. Read each of the following questions and respond with "Yes" or "No" in the space provided. "Yes" indicates a favorable competitive environment for your business. "No" indicates a negative situation. Use the insight you gain to develop effective tactics for countering or taking advantage of the situation.

YES ☐ NO ☐ 1. Does your product compare favorably to possible substitutes? If another product offers more features or benefits to customers, or if their price is lower, customers may decide that the other product is a better value.

YES ☐ NO ☐ 2. Is it costly for your customers to switch to another product? When customers experience a loss of productivity if they switch to another product, the threat of substitutes is weaker.

YES ☐ NO ☐ 3. Are customers loyal to existing products? Even if switching costs are low, customers may have allegiance to a particular brand. If your customers have high brand loyalty to your product you enjoy a weak threat of substitutes.

Anexo C.4. Amenaza de los Sustitutos.

Self Assessment—Rivalry Among Competitors

This is a short scorecard to help you assess your business' position in your marketplace. Read each of the following questions and respond with "Yes" or "No" in the space provided. "Yes" indicates a favorable competitive environment for your business. "No" indicates a negative situation. Use the insight you gain to develop effective tactics for countering or taking advantage of the situation.

YES ☐ NO ☐ 1. Is there a small number of competitors? Often the greater the number of players, the more intense the rivalry. However, rivalry can occasionally be intense when one or more firms are vying for market leader positions.

YES ☐ NO ☐ 2. Is there a clear leader in your market? Rivalry intensifies if companies have similar shares of the market, leading to a struggle for market leadership.

YES ☐ NO ☐ 3. Is your market growing? In a growing market, firms are able to grow revenues simply because of the expanding market. In a stagnant or declining market, companies often fight intensely for a smaller and smaller market.

YES ☐ NO ☐ 4. Do you have low fixed costs? With high fixed costs, companies must sell more products to cover these high costs.

YES ☐ NO ☐ 5. Can you store your product to sell at the best times? High storage costs or perishable products result in a situation where firms must sell product as soon as possible, increasing rivalry among firms.

YES ☐ NO ☐ 6. Are your competitors pursuing a low growth strategy? You will have more intense rivalries if your competitors are more aggressive. In contrast, if your competitors are following a strategy of milking profits in a mature market, you will enjoy less rivalry.

YES ☐ NO ☐ 7. Is your product unique? Firms that produce products that are very similar will compete mostly on price, so rivalry is expected to be high.

YES ☐ NO ☐ 8. Is it easy for competitors to abandon their product? If exit costs are high, a company may remain in business even if it is not profitable.

YES ☐ NO ☐ 9. Is it difficult for customers to switch between your product and your competitors'? If customers can easily switch, the market will be more competitive and rivalry is expected to be high as firms vie for each customer's business.

Anexo C.5. Rivalidad entre los Competidores.

ANEXO D. Descripción de cargos de los miembros de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Género	Femenino	Masculino	Indistinto	Idioma	Fecha
	X			Inglés Avanzado	18/09/2016
Género	Mayor de 25 años				

Cargo:	Área Funcional
DIRECTOR - GERENTE	Planificación, Finanzas y Administración

Propósito del Cargo

Persona Resposable de la ejecución y desarrollo de los eventos

Funciones del Cargo:

1.-Intervenir activamente en la elaboración de los planes de ejecución para cada uno de los eventos contratados.
2.-Tener reuniones y contacto directo con los clientes y proveedores para poder llevar a cabo todos sus requerimientos.
3.-Supervisar y controlar la operación diaria velando el cumplimiento de los controles establecidos.
4.-Elaborar los presupuesto que serán entregados a los clientes.
5.-Coordinar las diferentes áreas de la empresa (entradas, salidas, solicitud de presupuestos a los proveedores).
6.-Elaborar los reportes de resultados mensuales de las actividades.
7.-Garantizar que el personal realice las actividades de acuerdo a los estandares definidos.
8.-Garantizar el cumplimiento de los planes establecidos
9.-Liderar equipos de alto desempeño.
10.-Intervenir directamente en los planes económicos de adquisión de mercancía y la venta de la misma.
11.-Elaboración de cheques, pago de impuestos, elaborar retenciones.
12.-Revisar los ingresos y gastos de la empresa.
13.- Elaborar reportes de gestión de actividades.

Estructura Organizativa:	Conocimientos, Destrezas y Habilidades
Reporta: Junta Directiva	Conocimiento y experiencia en el área de logística, así como que cuente con conocimientos en Office e Internet,debe de ser una persona que tenga buena planificación y organización de manera sistématica y metódica, buen manejo del trabajo en equipo, una persona investigativa, que tenga tolerancia, flexibilidad y
Condición: Tiempo Completo	
Nivel de Instrucción	**Experiencia en el área**
Economista y Wedding Planner	2 Años o más

Anexo D.1. Descripción de Cargo Director-Gerente 1.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Género	Femenino	Masculino	Indistinto	Idioma	Fecha
	X			Inglés Avanzado	18/09/2016
Edad	Mayor de 24 años				

Cargo:	Área Funcional
DIRECTOR - GERENTE	Operación y Administración

Propósito del Cargo

Responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área logistica de la empresa, tanto a nivel del diseño de los planos, montaje del evento y gestión de personal, con el objetivo de ejecutar a tiempo y de

Funciones del Cargo:

1.-Organizar y planificar la preparión y distribución de responsabilidades del personal.
2.-Elaborar el diseño de los planos de cada uno de los eventos.
3.-Llevar a cabo las reuniones con los proveedores.
4.-Llevar a cabo las reuniones con los clientes.
5.-Elaborar la agenda del día del evento.
6.- Liderar equipos de trabajo de alto desempeño.
7.- Elaborar reportes de resultados mensuales de las actividades.
8.- Implementar capacitaciones de los controles de calidad.
9.- Velar por cumplir las normativas mundiales de calidad establecidas en el manejo de servicios.
10.- Monitorear e informar sobre el desempeño de los procesos de calidad.
11.- Llevar control de nómina administrativa y de los sub-contratados

Estructura Organizativa:	Conocimientos, Destrezas y Habilidades
Reporta: Junta Directiva	Conocimiento y experiencia en el área de logística, así como que cuente con conocimientos en Office e Internet,debe de ser una persona que tenga buena planificación y organización de manera sistématica y metódica, buen manejo del trabajo en equipo, una persona investigativa, que tenga tolerancia, flexibilidad y liderazgo
Condición: Tiempo Completo	
Nivel de Instrucción	**Experiencia en el área**
Comunicador Social y Wedding Planner	1 años o más

Anexo D.2. Descripción de Cargo Director-Gerente 2.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Sexo	Femenino	Masculino	Indistinto	Idioma	Fecha
Género			X	Inglés Avanzado	18/09/2016
Edad	Entre 25 y 35 años				

Cargo:	Área Funcional
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Administración

Propósito del Cargo

Asistir a los Directores Gerentes en el área administrativas.

Funciones del Cargo:

*Elaboración y emisión de facturas
*Contacto con los clientes para la formación de citas
*Elaboración del cronograma y actualización constante del mismo.
*Realización de pagos al personal y servicios en general
*Coordinar los calendarios de pautas y eventos para cada miembro del equipo.
*Coordina transporte para el traslado del personal
*Atender el teléfono
*Recibir a las cita, proveedores, entre otros en la oficina
*Limpiar su área de trabajo.

Estructura Organizativa:	Conocimientos, Destrezas y Habilidades
Reporta Supervisor: Director Gerente	Persona proactiva, con buen manejo del paquete de office y con buenos conocimientos con las leyes en materia administrativas. Buen manejo de relaciones con clientes y proveedores. Tambien debe poseer excelente habilidad para la organización, el orden y la planificación.
Condición: Tiempo Completo	

Nivel de Instrucción	Experiencia en el área
Administración o carrera a fin	Aprendiz o Pasante

Anexo D.3. Descripción de Cargo Asistente Administrativo.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Género	Femenino	Masculino	Indistinto	Idioma	Fecha
			X	Inglés Intermedio	18/09/2016
Edad	Entre 21 y 35 años				

Cargo:	Area Funcional
Protocolo	Ejecución del Evento

Propósito del Cargo

Personal encargado de llevar a caba cada una de las tareas o actividades establecidas para ser ejecutadas el día del evento.

Funciones del Cargo:

*Acceso a la sede del evento a los invitados para que no se sientan desorientados.
*Llevar el registro de todo el público que asistirá.
*Atención en la puerta para dar la bienvenida al evento y explicar la dinámica del mismo.
*Estar presentes en las salas principales para ubicar a los invitados, atender sus inquietudes y preguntas.
*Estar al tanto del Área de Presentación o Tarima, de esta forma poder asistir a las personalidades que han sido invitadas.

Estructura Organizativa:	Conocimientos, Destrezas y Habilidades
Reporta Supervisor: Directores Gerentes	Persona proactiva, con buena presencia y léxico, que tenga conocimiento y habilidades en todo lo referente a la atención al público y las reglas de protocolo para poder aplicarlas según sea el tipo de evento que se lleve
Condición: Personal contratado por evento, no es considerado personal fijo.	
Nivel de Instrucción	**Expreciencia en el área**
Profesional	1 año

Anexo D.4. Descripción de Cargo personal de Protocolo.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Sexo	Femenino	Masculino	Indistinto	Idioma	Fecha
Género			X	Inglés Avanzado	18/09/2016
Edad	Entre 25 y 35 años				

Cargo:	Área Funcional
Community Manager	Redes Sociales

Propósito del Cargo

Elaborar todo el material promocional para ser publicado en las diferentes redes sociales.

Funciones del Cargo:

*Elaboración de los bocetos publicitarios.
*Control de las redes sociales.
*Publicación de las imágenes y fotografías constantes en las diferentes redes sociales.
*Elaboración de la "grilla", para tener la planificación de cada publicación que será realizada y montada en cada una de las redes sociales.
*Levantamiento de informes semanales y mensuales sobre el comportamiento de las RRSS.

Estructura Organizativa:	Conocimientos, Destrezas y Habilidades
Reporta Supervisor: Director Gerente	Persona proactiva, con buen manejo del paquete de office y con buenos conocimientos en el manejo de las redes sociales. Así como también las página que ayudan a llevar y monitoreo del comportamiento de las
Condición: Free Lance	
Nivel de Instrucción	**Experiencia en el área**
Publicista, Comunicador Social o carrera a fin.	1 año

Anexo D.5. Descripción de Cargo Community Manager.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Género	Femenino	Masculino	Indistinto	Idioma	Fecha
			X	Inglés Intermedio	18/09/2016
Edad	No Aplica				

Cargo:	Area Funcional
Asesor Contable	Ejecución del Evento

Propósito del Cargo

Empresa encargada de llevar la contabilidad del nuevo negocio, así como todos los registros legales que sean necesarios.

Funciones del Cargo:

* Asegurar el cumplimiento y aplicación de normativas en todos los procesos del proyecto.
* Asesorar legalmente y resolver asuntos complejos referentes a la subordinación de leyes.
* Elaborar dictámenes y documentos jurídicos necesarios.
* Cumplir con los parámetros establecidos de calidad.
* Asesorar, gestionar y defender los intereses de la empresa.
* Administrar Contrataciones e intervenir en todo tipo de negociaciones legales así como apoyar en materia de derecho empresarial.

Estructura Organizativa:	Conocimientos, Destrezas y Habilidades
Reporta Supervisor: Directores Gerentes	Empresa con más de cinco (5) años ofreciendo servicios contables, que dominen a cabalidad las leyes que rigen al país y sus constantes modificaciones. Debe de tener experiencia en contratación y negociación legal empresarial.
Condición: Servicios contratados de forma mensual.	
Nivel de Instrucción	**Expreciencia en el área**
Abogados, Administradores y Contadores.	5 Años

Anexo D.6. Descripción de Cargo Asesor Contable.

ANEXO E. Instrumentos de Validación.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

FORMATO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS PERTENECIENTES A LA INVESTIGACIÓN TITULADA:
DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS EN VENEZUELA.

REALIZADO POR:

De Sousa Teles, Rosa Bernardett

Caracas, 23 de octubre de 2016

Profesor: Gustavo Roa

La presente tiene por finalidad solicitar su colaboración para determinar la validez de contenido de los instrumentos de recolección de datos a ser aplicados en el estudio denominado **"Desarrollo de un Plan de Negocio para una Empresa de Organización de Eventos en Venezuela".**

Su valiosa ayuda consistirá en la validación de los cálculos asociados a la inversión del proyecto inherente al plan de negocio.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, se despiden de Ustedes,

Atentamente,

De Sousa Teles, Rosa Bernardett

Nombre del investigador: **De Sousa, Rosa Bernardett**

REVISIÓN No.: 4

✓ Pertinencia de los resultados con los objetivos de la investigación:

Suficiente: X Medianamente Suficiente: ____ Insuficiente: ____

Observaciones:
Cumple plenamente con los requerimientos de la Evaluación Económica – Financiamiento del Emprendimiento propuesto

Para casos en los cuales hay más de un instrumento de recolección de datos, favor usar el siguiente cuadro, dejando sólo el enunciado, por ejemplo:

Instrumento	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
VPN	X		
TIR	X		
Punto de Equilibrio	X		
Análisis de Sensibilidad	X		

Observaciones:

Los Instrumentos para la definición de la Evaluación Económica – Financiera son los pertinentes para este tipo de Investigación

✓ Redacción:

Adecuada: X Inadecuada: ____
Observaciones:
Usa plenamente el lenguaje esperado de la Especialidad que analizó

Prof. Gustavo Roa
Profesor del Postgrado UCAB
Métodos Cuantitativos para la Gerencia de Proyectos
Formulación y Evaluación de Proyectos
Análisis de Instituciones Financieras

Caracas, 23 de octubre de 2016

Profesor: Félix Lorenzo

La presente tiene por finalidad solicitar su colaboración para determinar la validez de contenido de los instrumentos de recolección de datos a ser aplicados en el estudio denominado **"Desarrollo de un Plan de Negocio para una Empresa de Organización de Eventos en Venezuela".**

Su valiosa ayuda consistirá en la validación de las estrategias asociadas a la ejecución del proyecto inherente al plan de negocio.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, se despiden de Ustedes,

Atentamente,

De Sousa Teles, Rosa Bernardett

Nombre del investigador: **De Sousa, Rosa Bernardett**

REVISIÓN No.: ____

✓ Pertinencia de los resultados con los objetivos de la investigación:

Suficiente: ____ Medianamente Suficiente: ____ Insuficiente: ____

Observaciones:

✓ Para casos en los cuales hay más de un instrumento de recolección de datos, favor usar el siguiente cuadro, dejando sólo el enunciado, por ejemplo:

Instrumento	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Cinco Fuerzas de Porter	X		
Análisis PEST	X		
Análisis DAFO-CAME	X		
Matriz de Riesgos	X		

Observaciones:

Los Instrumentos para la definición de la Evaluación Económica – Financiera son los pertinentes para este tipo de Investigación

✓ Redacción:

Adecuada: ___X__ Inadecuada: _____
Observaciones:

Prof. Félix Lorenzo
Profesor del Postgrado UCAB
Los Proyectos en las Empresas

Caracas, 23 de octubre de 2016

Profesor: Alberto Rodríguez

La presente tiene por finalidad solicitar su colaboración para determinar la validez de contenido de los instrumentos de recolección de datos a ser aplicados en el estudio denominado **"Desarrollo de un Plan de Negocio para una Empresa de Organización de Eventos en Venezuela".**

Su valiosa ayuda consistirá en la validación del modelo Canvas asociado al plan de negocio.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, se despiden de Ustedes,

Atentamente,

De Sousa Teles, Rosa Bernardett

Nombre del investigador: **De Sousa, Rosa Bernardett**

REVISIÓN No.: ___

✓ Pertinencia de los resultados con los objetivos de la investigación:

Suficiente: **__X__** Medianamente Suficiente: ____ Insuficiente: ____

Observaciones:

✓ Para casos en los cuales hay más de un instrumento de recolección de datos, favor usar el siguiente cuadro, dejando sólo el enunciado, por ejemplo:

Instrumento	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Modelo CANVAS	X		
Open Innovation Canvas	X		
Matriz de Riesgos	X		

Observaciones:

Los Instrumentos para la definición de la Evaluación Económica – Financiera son los pertinentes para este tipo de Investigación

✓ Redacción:

Adecuada: ___X__ Inadecuada: _____
Observaciones:

Prof. Alberto Rodríguez
Profesor del Postgrado UCAB

Caracas, 23 de octubre de 2016

Profesor: Yaydik Martínez

La presente tiene por finalidad solicitar su colaboración para determinar la validez de contenido de los instrumentos de recolección de datos a ser aplicados en el estudio denominado **"Desarrollo de un Plan de Negocio para una Empresa de Organización de Eventos en Venezuela".**

Su valiosa ayuda consistirá en la validación del plan de comunicación asociado al plan de negocio.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, se despiden de Ustedes,

Atentamente,

De Sousa Teles, Rosa Bernardett

Nombre del investigador: **De Sousa, Rosa Bernardett**

REVISIÓN No.: ___

✓ Pertinencia de los resultados con los objetivos de la investigación:

Suficiente: **__X__** Medianamente Suficiente: ____ Insuficiente: ____

Observaciones:

✓ Para casos en los cuales hay más de un instrumento de recolección de datos, favor usar el siguiente cuadro, dejando sólo el enunciado, por ejemplo:

Instrumento	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Plan de Comunicación	X		

Observaciones:

Los Instrumentos para la definición de la Evaluación Económica – Financiera son los pertinentes para este tipo de Investigación

✓ Redacción:

Adecuada: __X___ Inadecuada: _____
Observaciones:

Prof. Yaydik Martínez
Profesora del Postgrado de la UMA