



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA  
ADMINISTRADORA DE FONDO DE  
INVERSIÓN PRIVADO EN LAS PYMES.**

**Autor:**

Aronna G .Giuseppe A.  
CI: 24.918.093

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 871239



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA ADMINISTRADORA DE  
FONDO DE INVERSIÓN PRIVADO EN LAS PYMES.**

Proyecto de Trabajo de Grado para optar al título de

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**Autor:** Aronna Giuseppe  
CI:24.918.093

**Tutor:** José Gregorio Perez  
C.I: 8.624.179



**ACTA DE APROBACIÓN**

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ingeniería para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA ADMINISTRACION DE FONDO DE INVERSION PRIVADO EN LOS PYMES.

Realizado por el (la) Br. Giuseppe D. Aronna C.

C.I. N° 24.718.092 cursante de la carrera de Ingeniería Industrial.

hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de:

APROBADO

NO APROBADO

El Jurado

[Signature]  
Tutor Académico (Coordinador)  
Nombre: Fredy Barzagan  
C.I.: 18624179.

[Signature]  
Jurado  
Nombre: Manuel Cuadrado  
C.V.: 7067357

[Signature]  
Jurado FREDY BARZAGAN  
Nombre:  
C.I.: 11-151678

Fecha: 30/03/2022





**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN PARA LA PRESENTACIÓN PÚBLICA DEL  
TRABAJO DE GRADO**

Quien suscribe, **Lcdo. José Gregorio Pérez**, portador(a) de la cédula de identidad N° **V-8.624.179**, en mi carácter de tutor (a) del trabajo de grado presentado por el(la) los ciudadano(a) **Giuseppe Alessandro Aronna Gómez**, portador(es) de la cédula de identidad N° **V- 24.918.093**, titulado “**Plan de Negocios para Una Administradora De Fondo De Inversión Privado en las Pymes**” presentado como requisito parcial para optar al título de **Ingeniero Industrial**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 21 días del mes de febrero del año 2022.

**Lcdo. José Gregorio Pérez**

**N° C.I V- 8.624.179**

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DECANATO DE INGENIERÍA



FI- I -016-2021-2CR-TG

Valencia, 23 de noviembre de 2021

Ciudadano:  
ARONNA GOMEZ, GIUSEPPE ALESSANDRO  
24.918.093  
Presente -

Cumplo con informarle que la comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° 1-2021 de fecha 07/10/2021 aprobó el proyecto de grado titulado:

**Plan de negocios para una administración de fondo de inversión privado en los Pymes**

Presentado por usted como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial

Se ratifica la designación del Tutor Académico que lo asesorará en el desarrollo de este proyecto a:  
Ing. José Gregorio, Pérez Rodríguez, titular de la cédula de identidad V-8.624.179



Atentamente

**Dr. Francisco Gelanzé Sevilla.**  
**Decano de Ingeniería**

c.c. Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de grado va dedicado principalmente a mis padres, Giuseppe Aronna y Milena Gómez, que me han apoyado de principio a fin, que me presionaron y motivaron a retomar mi carrera en medio de la tormenta que estaba pasando en mi vida cuya consecuencia había sido poner este trabajo de grado en pausa y me ayudaron a poder terminar este gran logro en mi vida.

A mi hermano menor, Giancarlo Aronna que es la única persona que no me ha visto mal ni tratado como menos en medio de todos los problemas por los que estaba pasando, él siempre me apoyo y no me miro de otra manera que no fuera su hermano mayor y su amigo.

A los pocos amigos que poseo en este momento, que se convirtieron en una familia, para los que están, y los que no están con nosotros.

A mis familiares en el exterior que siempre me brindaban su apoyo desde la distancia.

A todos mis amigos que alguna vez tuve en mi época universitaria, cada uno cumplió un rol y una enseñanza. Sobre todo, a los que compartieron esta etapa final conmigo. Mi agradecimiento estará con ustedes.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primeramente a la vida, por permitirme vivir estos últimos momentos y experimentar la madurez.

Agradezco a mis padres, por creer en mi cuando yo no lo hice, por esperarme y ser pacientes, por estar allí cuando nadie más lo hizo. Se requirió mucho tiempo para llegar a ser lo que soy hoy, y a ustedes, se los debo.

Agradezco a mis tutores Francisco Gelanze y José Gregorio Pérez, y a mis profesores a lo largo de los años por la constancia y la dedicación del enseñar, y por su apoyo en esta recta final.

Agradezco a mi amigo José Serrano, por ser un amigo con un constante apoyo sin igual sin importar el problema que tenía enfrente siempre podía contar con él y que no siendo parte mi de carrera siempre estuvo pendiente de que lograra luchar por terminar.

Agradezco a mi amigo Franklin Tovar, que en medio de las tempestades que sufrí este año siempre me brindó su apoyo, me abrió las puertas de su casa y siempre estuvo pendiente de que terminara mi carrera.

Agradezco a mi familia en el exterior que siempre a lo largo de mi carrera he sentido su apoyo y emoción por mí.

Y como último, pero no menos importante agradezco a Dios, que sin el nada es posible.

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	pp.
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	x
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	xii
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b> .....	xiii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Formulación del Problema.....	5
1.3 Objetivos de la Investigación.....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
1.4 Justificación.....	5
1.5 Alcance.....	6
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes.....	7
2.2 Bases Teóricas.....	8
2.2.1 Plan de negocios.....	9
2.2.2 Fondo de Inversiones.....	9
2.2.3 Pymes.....	9
2.2.4 Competitividad.....	9
2.2.5 Estrategias.....	10
2.2.6 Análisis del entorno de la empresa para la formulación Estrategias.....	11
2.2.6.1 Entorno General.....	11
2.2.6.2 El Mercado.....	11
2.2.6.3 El sector proveedor.....	11
2.2.7 Planificación estratégica.....	12
2.2.8 Matriz DOFA.....	13
2.2.9 Diagnóstico estratégico.....	13
2.2.10 Diagnóstico interno.....	14
2.2.11 Diagnóstico externo.....	14
2.2.12 Análisis PEST.....	14
2.2.12.1 Factores de análisis PEST.....	15
2.2.12.2 Características del análisis PEST.....	15
2.2.13 Las cinco fuerzas de Porter.....	16



2.2.14	Canvas.....	19
2.2.15	Teoría de sistema.....	21
2.3	Definición de términos.....	22
<b>III</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1	Tipo de investigación.....	24
3.2	Diseño de la investigación.....	24
3.3	Nivel de la investigación.....	25
3.4	Técnicas de recolección de datos.....	25
3.5	Instrumentos de recolección de datos.....	26
3.6	Técnicas de análisis de datos.....	26
3.7	Población y muestra.....	26
3.8	Fases de la investigación.....	27
<b>IV</b>	<b>RECURSOS</b>	
4.1	Recursos humanos.....	28
4.2	Recursos institucionales.....	28
4.3	Recursos Materiales.....	28
4.4	Tiempo.....	28
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>29</b>

## ÍNDICE DE CUADRO

<b>CUADRO</b>		<b>Pág</b>
<b>1</b>	Cronograma de actividades.....	<b>28</b>



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA ADMINISTRADORA DE FONDO DE  
INVERSIÓN PRIVADO EN LAS PYMES.**

**Autor:** Aronna, Giuseppe

**Tutor:** Lic. Jose Gregorio Perez

**Fecha:** Diciembre 2021

**RESUMEN INFORMATIVO**

La industria de la inversión ha evolucionado en paralelo al desarrollo económico y a las demandas de los clientes. La inversión colectiva se ha consolidado como una de las alternativas más atractivas. Se trata de instituciones que reúnen las aportaciones de varios particulares y organizaciones y las invierten siguiendo una estrategia. La presente investigación tiene como objetivo, proponer un plan de Negocios para crear una administradora de fondo de inversión privado orientado a apoyar al sector de las pequeñas y medianas empresas en Venezuela (Pymes), específicamente en la ciudad de Valencia, Estado Carabobo. Desde el año 2019 Consecomericio y Conindustria vienen apoyando una iniciativa de algunos inversionistas venezolanos y extranjeros en unir esfuerzos para apalancar este sector, no sin antes mencionar que también sería un negocio muy lucrativo para dichos inversionistas. En los últimos cinco años dentro del sector de las Pymes se encuentran los llamados emprendedores, muchos de los cuales han sido muy exitosos y han sido una solución en muchos nichos de mercado, es por esta razón la motivación de Diseñar y Proponer este plan de Negocios que ya ha sido probado y comprobado en otras partes del mundo resultando ser un gran éxito para los inversionistas y para el sector que ha sido beneficiado con el mismo. Metodológicamente estará enmarcado dentro de un proyecto factible, sustentado en un diseño de campo y un nivel descriptivo.

**Descriptor:** Plan de Negocios, Fondo de Inversión, Pymes, emprendedores.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo, proponer un plan de Negocios para crear una administradora de fondo de inversión privado orientado a apoyar al sector de las Pymes en Venezuela, específicamente en la ciudad de Valencia, Estado Carabobo. Desde el año 2.019 Consecomercio y Conindustria vienen apoyando una iniciativa de algunos inversionistas venezolanos y extranjeros en unir esfuerzos para apalancar el sector de las pequeñas y medianas empresas en Venezuela (Pymes), no sin antes mencionar que también sería un negocio muy lucrativo para dichos inversionistas.

En los últimos cinco años dentro del sector de las Pymes se encuentran los llamados emprendedores, muchos de los cuales han sido muy exitosos y han sido una solución en muchos nichos de mercado, es por esta razón la motivación de Diseñar y Proponer este plan de Negocios que ya ha sido probado y comprobado en otras partes del mundo resultando ser un gran éxito para los inversionistas y para el sector que ha sido beneficiado con el mismo

Para el desarrollo de la misma, el trabajo se ha estructurado en cuatro (4) capítulos. El capítulo I presenta el planteamiento del problema, en cual se describen las razones que motivaron el desarrollo de la investigación, así como objetivos generales y específicos, cerrando con la justificación del trabajo y alcance del proyecto.

El capítulo II contempla el marco referencial, antecedentes de investigación, bases teóricas, definición de términos; parámetros que le dan sustentación a la misma de acuerdo a la revisión y apoyo documental. El capítulo III, el cual contiene el marco metodológico para el desarrollo de la propuesta estructurado en fases. Se finaliza con el Capítulo IV en el cual se describen los recursos requeridos para elaborar el trabajo especial de grado y las referencias bibliográficas.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1-Planteamiento del Problema**

La industria de la inversión ha evolucionado en paralelo al desarrollo económico y a las demandas de los clientes. Históricamente, el mundo ha tenido un perfil conservador, siendo los depósitos y las cuentas remuneradas los productos financieros preferidos. Pero el escenario de los últimos años con los tipos de interés en mínimos históricos y el crecimiento en calidad y cantidad de la oferta ha abierto el abanico de opciones.

La inversión colectiva se ha consolidado como una de las alternativas más atractivas. Se trata de instituciones que reúnen las aportaciones de varios particulares y organizaciones y las invierten siguiendo una estrategia. La rentabilidad de cada partícipe se obtiene de manera proporcional a su participación. De todas, las más conocidas entre los particulares son los fondos de inversión. Un fondo de inversión es una Institución de Inversión Colectiva (IIC), es decir, es un instrumento de ahorro que aglutina las aportaciones hechas por un número de personas (los partícipes) que quieren invertir sus ahorros. El conjunto de todas estas aportaciones individuales se invierte en instrumentos financieros (acciones, valores de renta fija, derivados o una combinación de estos).

El partícipe del fondo tiene acceso a mercados que en muchos casos no estarían a su alcance si invirtiese de forma individual. Esto le ayuda a diversificar sus inversiones de una manera más fácil y eficiente. De esta manera, el partícipe está confiando sus ahorros a un profesional (gestora del fondo) que se dedica a analizar el mercado de cara a buscar oportunidades de generar rentabilidad a las aportaciones de

los partícipes. Según los datos aportados Willis Towers Watson (2016), BlackRock es la gestora más importante del mundo con 5,14 billones de euros en activos bajo gestión, casi cinco veces el producto interior bruto (PIB) de España. De hecho, BlackRock es la mayor gestora del mundo desde 2009.

En Venezuela el director de Finanzas de Rendivalores, Farías J., (2016) señala que;

Nos encontramos apostando por nuestro mercado. Somos conscientes de la importancia que debe tener el mercado de capitales venezolano para la recuperación del país y estamos trabajando en ello como si la recuperación iniciara hoy mismo. Somos la única casa de bolsa en el país que se encuentra en el proceso de estructuración de un fondo mutual y nos encontramos trabajando para poder ofrecer un ETF (Fondo cotizado en Bolsa) a los inversionistas venezolanos.

Resalta que junto al trabajo que ha estado realizando Rendivalores para traer de vuelta los instrumentos financieros que se encontraban en el olvido como los fondos mutuales, las operaciones de reporto y financiamiento al margen, la casa de Bolsa se encuentra en una campaña de información y culturización bursátil. El conocimiento de los mercados y sus distintos productos de inversión, es una tarea importante a realizar y entender por todos los ciudadanos que deseen realizar un ahorro productivo y más aún, para aquellos que decidan poner en funcionamiento su capital destinado a la inversión a través de fondos de inversión o directamente en acciones u otro instrumento”, (Perez J. 2017). También resalta que : Hemos llegado al último trimestre del año, y el balance de la economía venezolana tras la llegada de la pandemia del Covid-19, muestran unas condiciones que exponen, aún más, nuestra economía a sufrir costos derivados de la pandemia mayores que otros países de la región.

Es por estas razones que los fondos de Inversiones son una oportunidad para invertir y hacer crecer los capitales en el mundo y específicamente en el caso de Valencia Estado Carabobo, ya que es muy escaso el abanico de oportunidades de inversión y mucho menos en economías inflacionarias como la del país.

## **1.2- Formulación del problema**

¿De qué manera se podrá crear, tener pertinencia y éxito una Administradora de Fondo de Inversión privado que apoye al sector de las Pymes en Venezuela?

## **1.3- Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Desarrollar un plan de Negocios para una Administradora de fondo de inversión privado que apoye al sector de las Pymes en Venezuela.

### **1.3.2 -Objetivos Específicos**

- Elaborar un Análisis Estratégico de la Industria.
- Desarrollar la propuesta de valor y segmentos de clientes para una Administradora de fondo de Inversión privado que apoye al sector de las Pymes en Venezuela.
- Describir los aspectos Organizacionales, legales y ambientales que deben ser tomados en cuenta para el establecimiento de una Administradora de fondo de Inversión privado en Valencia Edo. Carabobo.
- Evaluación del plan de Negocios desde los puntos de vista Operativo, social, económico y ambiental.

## **1.4- Justificación de la Investigación**

### **Aporte social**

En Venezuela desde el año 2017 se ha venido presentando desde el punto de vista económico un decrecimiento en las inversiones motivado a la híper inflación declarada por el BCV la cual causa que ningún negocio entregue una rentabilidad que por lo menos iguale a dicha híper inflación, es por esta razón que se puede

evaluar el Diseño de un modelo de negocios como los fondos de inversión para tratar de atraer inversiones nacionales e internacionales.

### **Aporte académico**

Desde lo académico, esta investigación dejara las puertas abiertas para cualquier otra investigación referente a fondos de inversiones en Venezuela específicamente en la ciudad de Valencia del estado Carabobo, con el objetivo de apoyar al sector de las Pymes. Así mismo su elaboración motiva al autor en la participación de escenarios financieros, donde la factibilidad técnico-económica le permite aplicar los conocimientos recibidos durante su carrera.

### **Aporte técnico**

Igualmente, el desarrollo de la investigación permite la revisión teórica que sustenta los postulados de la misma, específicamente lo relacionado con los procesos financieros y fondos de inversión desde un análisis estratégico como soporte para la definición de las mismas, a través de la puesta en práctica de factores claves que conlleven el logro de los objetivos establecidos.

## **1.5-Alcance de la Investigación**

El presente Trabajo Especial de Grado se llevará a cabo realizando investigación bibliográfica para revisar la viabilidad de Diseñar un plan de Negocios que se adapte a la economía y legislación venezolana para crear una empresa de fondos de Inversión privado para apoyar al sector de las Pymes en Valencia estado Carabobo, según la Metodología Canvas.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En esta sección se recopilan los antecedentes y la información teórica necesaria para el logro de los objetivos a desarrollar en el presente trabajo.

#### **2.1. Antecedentes**

Bello P. (2017), elaboró el trabajo de Grado para post Grado en la Universidad Central de Chile denominado *Plan de Negocios para la comercialización de un producto farmacéutico* La investigación se planteó con el fin de darle apoyo a un grupo de empresas pertenecientes al sector de las Pymes con el aporte de un conjunto de inversionistas para apalancar dicho sector que ha tenido un significativo auge de crecimiento en Chile.

Dicho trabajo, servirá de aporte a la investigación, ya que las estrategias planteadas conducen a una sistematización de procedimientos para la creación de un fondo de inversiones privado.

Así mismo, Semuda D. (2018), presentó un trabajo de Grado para Post Grado en la Universidad de Chile titulado *Creación de un fondo de capital de Riesgo para apalancar proyectos del sector Inmobiliario*. El propósito de esta investigación se concreta en el desarrollo de una propuesta de un fondo de inversión de Riesgo que busque apalancar proyectos de inversión inmobiliaria. El trabajo en referencia se relaciona con la presente investigación, y sirve de soporte, ya que ambas tratan acerca de la creación de un fondo de inversiones privado con el fin de apalancar a un sector de la economía.

Por último, González J. (2018), presentó un trabajo de Grado para Post Grado en la Universidad de Chile titulado *Creación de un fondo de Inversiones para apoyar proyectos del sector Construcción*. Esta investigación fue planteada en el desarrollo de una propuesta de un fondo de inversión que este apoyada en proyectos de inversión en el sector Construcción, como lugares públicos ,centros comerciales, torres empresariales. El trabajo en referencia se relaciona con la presente investigación, y sirve de soporte, ya que ambas tratan acerca de la creación de un fondo de inversiones privado con el fin de apalancar a un sector de la economía.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1 Plan de Negocios:**

El Plan de negocios según Rodríguez (2006) es un documento que sintetiza la manera en que una iniciativa empresarial debe organizarse y actuar para tener éxito. En este sentido, el plan de negocios define los objetivos que la empresa se propone alcanzar. De allí que existan varios elementos que todo plan de negocios, a la hora de ser elaborado, debe contemplar:

- **Planeamiento:** es la parte en que se explica la idea del negocio, se describe la empresa, y se exponen los productos o servicios que se comercializarán.
- **Comercialización:** es la parte donde, previo análisis y estudio de mercado, se determinan las estrategias de comercialización que se implementarán, el público al que están dirigidos los productos o servicios, así como aspectos relacionados directamente con su venta, como la fijación de precios y los canales de distribución que se emplearán.
- **Operación:** es la parte donde se define la estructura organizacional de la empresa, las políticas administrativas, así como las técnicas y procedimientos para producir los bienes o servicios que se comercializarán.

- **Producción:** es la parte donde se definen todos los asuntos relacionados con la producción de los productos, lo cual incluye temas como proveedores, existencias mínimas, la logística de la distribución, entre otros aspectos.

- **Administración:** es la parte donde se fijan temas como políticas crediticias, manejo de acreedores, gestión de las cuentas, así como plan financiero, proyección de ventas, flujo de caja, rentabilidad, entre otras cosas.

- **Resumen:** es la parte final del plan de negocios y donde se explica, de manera resumida, la información más importante del proyecto en cuanto negocio, sus puntos fuertes y la inversión requerida

### **2.2.2 Canvas:**

El llamado Modelo Canvas o método canvas según Stoner J y Colaboradores (1998) fue desarrollado en 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro *Generación de Modelos de Negocio*, donde analizan los diferentes tipos de modelos y cuál es mejor utilizar en cada caso. Cabe destacar que el libro hace referencia a una nueva economía donde el sistema productivo ha cambiado, y por lo tanto es necesario cambiar también la mentalidad: lo más importante ahora es crear valor para los clientes. El Modelo Canvas es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica cuatro grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con nueve divisiones.

### **Principales elementos del Modelo Canvas (Canvas modelo)**

Tienes que llenar los nueve bloques con las características de la empresa que quieres crear. Si ves que al principio te cuesta un poco es porque no tienes del todo bien definido tu modelo de negocio, y por eso mismo es importante hacer cuanto antes un Modelo Canvas.

## **Segmentos de Mercado**

¿Quiénes son tus clientes? Dependiendo de la empresa que tengas en mente los clientes pueden ser de tipos diferentes. Por ejemplo, en un medio de comunicación tus clientes serán tus lectores y las empresas que tengan publicidad en tu medio. Por eso es tan importante definir tus clientes, porque tu modelo de negocio e incluso tu producto pueden variar en función de éstos.

## **Propuesta de valor**

Lo que te diferenciará de las demás empresas, por qué el cliente va a comprar tu producto no a la competencia. Podrás diferenciarte de otras empresas siempre y cuando tengas una ventaja competitiva, que puede ser de diferentes tipos: ventaja de costo, ventaja por diferencia de producto, o ventaja de transacción (el acceso de tus clientes para comprar tu producto).

## **Canal**

¿Cómo podrán comprar tu producto? Tienes que tener en cuenta cómo vas a distribuirlo, sobre todo si en tu modelo de negocio te comprometes a ser rápido.

## **Relación con el cliente**

Tienes que pensar si tus clientes requieren un trato personalizado y exclusivo, si va a existir una relación personal con ellos, o si vas a tener autoservicio o va a ser automatizado, por ejemplo. Tienes que tener en cuenta que la relación con tus clientes debe ser siempre acorde con el mensaje de tu marca.

## **Fuentes de ingreso**

No solamente tienes que pensar a qué precio te vendrá bien a ti vender tu producto, sino que lo importante es saber qué están dispuestos a pagar tus clientes por tu producto. Por lo tanto, la fuente de ingreso tiene que permitir que la empresa sea rentable, pero siempre pensando que tiene que ser acorde con lo que pide el consumidor.

### **Recursos clave**

Para que funcione el modelo de negocio hacen falta una serie de recursos físicos e intelectuales (como patentes o derechos de autor), humanos y financieros que seguro vas a necesitar.

### **Actividades clave**

Se trata de todo lo necesario para llevar a cabo tu propuesta de valor, como la **producción, la solución de problemas, la plataforma, etc.**

### **Socios clave**

Saber cuáles van a ser tus alianzas estratégicas para poder conseguir más recursos.

### **Estructuras de costos**

Tienes que decidir cómo quieres enfocar tus costos entre dos tipos diferentes: bajando el costo del producto y automatizando la producción, o bien teniendo en cuenta la creación de valor para el consumidor.

### **2.2.3 Fondo de Inversiones:**

Los "fondos de inversión para Pineda (2017) son Instituciones de inversión colectiva (IIC). Consisten en un patrimonio formado por las aportaciones de un

número variable de inversores, denominados partícipes. El fondo lo crea una entidad, la gestora, que es la que invierte de forma conjunta esas aportaciones en diferentes activos financieros (renta fija, renta variable, derivados o cualquier combinación de estos, etc.) siguiendo unas pautas fijadas de antemano.

Estas pautas, o estrategia, es lo que denomina política de inversión o vocación inversora del fondo. Cada partícipe es propietario de una parte del patrimonio del fondo, en proporción al valor de sus aportaciones. Los aumentos o disminuciones del valor del patrimonio se atribuyen proporcionalmente a los partícipes. Los fondos están regulados por una normativa que pone los límites a la forma en que la sociedad gestora puede invertir el dinero, con el fin de asegurar un nivel mínimo de diversificación, liquidez y transparencia.

#### **2.2.4 Pymes:**

La sigla Pyme, ( Rojas 2018) también se puede encontrar como PYME, es la que se utiliza para hacer referencia a las pequeñas y medianas empresas que existen en el mercado de un país. Las pequeñas y medianas empresas o Pymes se caracterizan por ser diferentes a las grandes empresas, especialmente diferentes de las gigantescas multinacionales que son comunes en la actualidad. Las Pymes por lo general están compuestas por una cantidad limitada de personas o trabajadores, cuentan con un presupuesto mucho más reducido y por lo tanto reciben cierta ayuda o asistencia de los gobiernos correspondientes.

#### **2.2.5 Competitividad**

Pérez (2017) define competitividad como la capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes al costo más bajo posible. La competitividad no es producto de una

casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica".

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, entre otros, y los procesos de transformación, por su parte, la competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo.

### **2.2.6 Estrategias**

Para dar una visión general acerca del concepto de estrategia, es interesante analizar lo descrito según Serna (2006), quien refiere que las estrategias:

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico. (p. 32).

En este concepto hay elementos coincidentes, en el sentido que expresan la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro, el enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización y con su entorno, la dirección de los recursos

hacia fines específicos y una activa posición operacional con carácter proactivo, que permita el logro de los objetivos establecidos de acuerdo a los lineamientos que soportan los proyectos estratégicos, a través de la definición del cómo y del hacer de cada uno de los objetivos planteados.

### **2.2.7 Análisis del entorno de la empresa para la formulación de Estrategias**

Existen tres sectores del entorno en los que se producen cambios y deben ser observados, si se desea tener éxito a largo plazo: - el entorno general; - el mercado y el sector de proveedores.

#### **2.2.7.1 Entorno General:**

Este va a estar influenciado por fuerzas que afectan o pueden afectar potencialmente a la empresa: el gobierno, el sistema económico, las presiones y actitudes de los consumidores y los cambios en la población y en la riqueza.

#### **2.2.7.2 El Mercado:**

Este es un sector muy vigilado de cerca, ya que se compite para distribuir bienes o prestar servicios; y en los cuales es necesario considerar las siguientes variables:

- Los principales productos y servicios nuevos introducidos en el sector
- Las variaciones importantes en la estructura de fijación de precios de los productos y servicios
- Los cambios importantes en la demanda de productos y servicios
- Los cambios importantes en las preferencias del consumidor que afecten de alguna manera a los productos y servicios de la empresa
- Los competidores principales que entran o abandonan el sector

#### **2.2.7.3 El sector de Proveedores:**



Este sector proporciona a las empresas las materias primas, el dinero, y los equipos que necesita para prestar su servicio o fabricar sus productos, para lo cual es necesario considerar los siguientes elementos:

- Los cambios en la disponibilidad de importantes materias primas, subconjuntos entre otros
- Los cambios de precios en la materias primas, subconjuntos entre otros
- La entrada o abandono de proveedores importantes, fabricantes de materias primas
- Los descubrimientos tecnológicos por parte de los proveedores

### **2.2.8 Planificación Estratégica**

La Planificación Estratégica, PE (Según Rojas 2018), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos (Armijo, 2009).

Así mismo, la PE toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros puedan hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas. Mediante la confrontación de las oportunidades

y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa permiten formular la estrategia para identificar los problemas y soluciones que requiere la organización en los procesos gerenciales. Es importante señalar que la empresa debe tomar el establecimiento formal de la dirección futura, el cual puede conseguirlo a través de un plan específico; el cual es denominado plan estratégico y el proceso de elaborarlo y revisar este documento se llama planificación estratégica.

La formulación estratégica es el proceso de la decisión sobre las nuevas estrategias, mientras que la planificación estratégica es el proceso de decidir sobre cómo implantar las estrategias. En el proceso de formulación, los directivos definen los objetivos de la organización y diseñan las estrategias principales para conseguir esos objetivos. Posteriormente, la planificación toma los objetivos y las estrategias como puntos de partida y desarrolla programas para llevar a cabo las estrategias y conseguir de forma eficiente y eficaz los objetivos.

### **2.2.9 Matriz DOFA**

El desarrollo de las estrategias tiene como base el estudio de diferentes factores internos y externos a la organización. En este sentido, Serna (2006), establece que:

Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el análisis de la matriz DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias importantes para el desarrollo de una estrategia efectiva. (p. 145)

El análisis DOFA, está diseñado para ayudar al estratega el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de

sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticipar al efecto de las amenazas. Este conjunto de acciones conllevan al proceso de la planificación, en el cual se especifican las actuaciones, responsabilidades y recursos, y un posterior seguimiento y control formal de la ejecución.

#### **2.2.10 Diagnóstico Estratégico**

Es el análisis de Oportunidades y Amenazas externas que enfrenta la institución, así como de Fortalezas y Debilidades internas de la organización. Para comprender mejor los términos según Serna (2006), se refieren:

**Oportunidades:** son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

**Amenazas:** son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

**Fortalezas:** son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

**Debilidades:** son las actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. (p. 33)

#### **2.2.10 Diagnóstico Interno**

En el proceso del Diagnóstico Interno se revisan las capacidades directivas, competitivas, técnicas o tecnológicas y de talento humano. En este sentido, el Perfil de Capacidad Interna (PCI), es una herramienta para la realización de la auditoría organizacional, la cual representa una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia. Es indispensable por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y de la competencia. Serna (p. 38)

### **2.2.11 Diagnóstico Externo**

Según Serna (2006), es el proceso para identificar las Oportunidades y Amenazas para la organización, se refiere a factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos. El Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM), es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma. (p. 39)

### **2.2.12 Análisis PEST:**

El origen del análisis PEST según Stoner J y colaboradores (1998) se remonta a 1968 con la publicación de un ensayo sobre marketing titulado “Análisis macroambiental en gestión estratégica” realizado por los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan que fueron sus precursores. El modelo PEST se centra en aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desarrollan las organizaciones, es decir, estudia aquellos sectores que no dependen directamente de la empresa, sino de los contextos a los que pertenece ésta, ya sea económico, político o social, por ejemplo.

El análisis PEST se compara en ocasiones con el análisis DAFO, pero en este caso la diferencia es que este último depende en una parte directa de la empresa ya que analiza campos internos como las debilidades y fortalezas que tiene. Por el contrario, el análisis PEST se centra en el contexto del proyecto o empresa.

#### **2.2.12.1 Factores del análisis PEST**

Se destacan cinco grupos de factores externos:

- **Políticos-legales:** Factores de tipo gubernamental que afectan al desempeño de las entidades. Los más destacados son la política fiscal, las restricciones al comercio y la industria, y los aranceles. También hay que incluir situaciones como las guerras, los gobiernos, entre otras.

- **Económicos:** Dentro de los factores económicos hay que destacar las tasas de cambio, tasas de interés, inflación, niveles de importación y exportación.

- **Socio-culturales:** En este campo se engloban los factores que están relacionados con las características básicas, las preferencias, los gustos y los hábitos de consumo de la sociedad: Edad, renta total disponible, tasa de crecimiento de la sociedad y educación.

- **Tecnológicos:** Las tendencias que se dan en el área de sistemas informáticos y nuevas tecnologías. En este aspecto la nueva era digital es un área a tener en cuenta dentro de las empresas.

- **Ambientales:** Factores tan relevantes como el cambio climático, las variaciones de las temperaturas y la conciencia ambiental son tenidos en cuenta para el desarrollo del análisis PEST.

#### 2.2.12.2 .Características del análisis PEST

Las características del análisis PEST son los siguientes:

- **Mejora la labor directiva:** Cuando se conocen las características del entorno se puede planificar una estrategia más adecuada y eficaz. Además, se minimizan los riesgos externos.

- **Practicidad:** Es una herramienta sencilla y fácil de manejar.

- **Evalúa los riesgos externos:** El análisis PEST analiza los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, lo que es clave a la hora de

tener en cuenta los posibles riesgos que se pueden originar en el mercado a la hora de introducir los servicios o productos de una empresa.

### **2.2.13 Las Cinco Fuerzas de Porter:**

Porter M (2005) sostiene que **el potencial de rentabilidad** de una empresa viene definido por **cinco fuerzas**:

- El poder del cliente,
- El poder del proveedor,
- Los nuevos competidores entrantes,
- La amenaza que generan los productos sustitutivos y
- La naturaleza de la rivalidad.

La utilidad de esta herramienta de gestión es que las empresas pueden **analizar y medir sus recursos** frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidad o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.

#### **¿Cuáles son las 5 fuerzas de Porter?**

Como hemos indicado, las cinco fuerzas que describe Porter son: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutivos y rivalidad entre competidores. A continuación, vamos a ver cada una de ellas con más detalle.

#### **Poder de negociación de los clientes**

Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la

empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales.

Ante esta amenaza se puede recurrir a diversas estrategias como:

- ✓ Aumentar la inversión en marketing y publicidad
- ✓ Mejorar los canales de venta
- ✓ Incrementar la calidad del producto y/o servicio o reducir su precio
- ✓ Proporcionar un nuevo valor añadido
- ✓ Poder de negociación de los proveedores

Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo. Aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos.

Algunas de las estrategias a seguir para no depender de un solo proveedor o encontrar mejores opciones son:

- ✓ Aumentar nuestra cartera de proveedores.
- ✓ Establecer alianzas a largo plazo con ellos.
- ✓ Pasar a fabricar nuestra propia materia prima.
- ✓ Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado. En este sentido, las barreras más importantes para preservar nuestra cuota de mercado son:

- ✓ Economía de escalas: las grandes compañías logran niveles de producción mucho mayor que las más pequeños y esto trae como consecuencia una reducción en los costes.
- ✓ Diferenciación del producto.
- ✓ Inversiones de capital.
- ✓ Acceso a los canales de distribución para que el cliente puede consumir el producto final.
- ✓ Barreras legales como todo tipo de normativas marcadas de carácter obligatorio que varían en cada país.
- ✓ Identificación de marca.
- ✓ Diferenciación del producto
- ✓ Experiencia acumulada
- ✓ Movimientos de organizaciones ya sentadas.

Para hacer frente a esta amenaza podemos:

- ✓ Mejorar/aumentar los canales de venta
- ✓ Aumentar la inversión en marketing y publicidad
- ✓ Incrementar la calidad del producto o reducir su precio
- ✓ Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente

### **Amenaza de nuevos productos sustitutivos**



Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Debemos estar siempre atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre nuestra organización.

Para combatirlo proponemos algunas estrategias:

- ✓ Mejorar los canales de venta.
- ✓ Aumentar la inversión del marketing.
- ✓ Incrementar la calidad del producto o reducir su coste.
- ✓ Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos.
- ✓ Rivalidad entre los competidores.

Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. De tal modo, que una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias. La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos, entre otros factores. En estos casos, se trataría de mercados poco atractivos.

Ante la rivalidad entre competidores es conveniente:

- ✓ Aumentar la inversión del marketing
- ✓ Incrementar la calidad del producto
- ✓ Rebajar nuestros costes fijos
- ✓ Asociarse con otras organizaciones
- ✓ Proporcionar un valor añadido a nuestros clientes

Tienes que pensar si tus clientes requieren un trato personalizado y exclusivo, si va a existir una relación personal con ellos, o si vas a tener autoservicio o va a ser automatizado, por ejemplo. Tienes que tener en cuenta que la relación con tus clientes debe ser siempre acorde con el mensaje de tu marca.

#### **2.2.14 Teoría de Sistemas:**

Se conoce como Teoría de sistemas o Teoría General de Sistemas al estudio de los sistemas en general, desde una perspectiva interdisciplinaria, o sea, que abarca distintas disciplinas. Su aspiración es identificar los diversos elementos y tendencias identificables y reconocibles de los sistemas, o sea, de cualquier entidad claramente definida, cuyas partes presentan interrelaciones e interdependencias, y cuya suma es mayor que la suma de sus partes.

Esto quiere decir que para tener un sistema, se debe poder identificar las partes que lo componen y entre ellas debe haber una relación tal, que al modificar una se modifican también las demás, generando patrones de comportamiento predecibles. Por otro lado, todo sistema tiene una relación con su entorno, al cual se ajusta en mayor o menor medida y respecto del cual deberá poder ser siempre diferenciado. Dichas consideraciones, como se verá, pueden aplicarse a la biología, a la medicina, a la sociología, a la administración de empresas y muchos otros campos del saber humano.

Sin embargo, la Teoría General de Sistemas, considerada como una *metateoría*, aspira a conservar su perspectiva general, global, de los sistemas, sin proponer nada demasiado específico. Por ejemplo, permite diferenciar entre los tipos de sistemas en base a sus características esenciales, pero no se preocupa por qué tipo de objetos concretos componen dicho sistema.

### **2.3. Definición de Términos Básicos**

A continuación se presentan términos relevantes que apoyan teóricamente la comprensión del trabajo descrito (Tomados del Diccionario de la lengua española Word Reference).

**Calidad:** grado de cumplimiento de requisitos.

**Control:** Todas las actividades de la gerencia dirigidas hacia la obtención de resultados reales que concuerden con los resultados planeados. Las áreas de interés clave incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones.

**Eficacia:** Capacidad para determinar los objetivos adecuados: “hacer lo indicado”.

**Eficiencia:** Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización.

**Estrategia:** Programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización; la respuesta de la organización a su entorno, con el tiempo.

**Gestión:** Coordinar todos los recursos disponibles a fin de conseguir unos objetivos.

**Organización:** Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas.

**Procesos:** consecución de etapas y actividades, con entradas y salidas definidas en cada etapa.

**Recursos:** son los medios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas.

**Sistema:** En una organización las funciones y las actividades que trabajan juntas para realizar los propósitos de las organizaciones.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Los aspectos metodológicos son los que orientan el proceso de investigación del estudio desarrollado, por cuanto esos procedimientos son los que orientan cualquier proyecto educativo que se quiera realizar.

#### **3.1 Tipo de investigación**

Por el tipo de la investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de un proyecto factible, como la preparación de una propuesta viable. De acuerdo con Hurtado (2008, p. 47):

Consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región nacional, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo.

En función a lo expresado por Hurtado, la problemática real planteada fue sometida con anterioridad a estudios de un plan de proyecto de campo para verificar la factibilidad de este proyecto.

#### **3.1.2 Diseño de la investigación**

Los mismos autores señalan que “consiste en el plan seguir para dar respuestas a las preguntas formuladas y para probar la hipótesis de la investigación”. (p.83)

La investigación tiene un diseño no experimental bajo una investigación de campo, para lo cual Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006) exponen que se trata de:

La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (p.205)

Sobre las investigaciones de campo, Arias, F. (2012), la define como:

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

### **3.1.3 Nivel de la investigación**

La presente investigación se enmarcó en el tipo descriptiva, definida por Arias, F. (2012) como “La caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio, en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p.24)

### **3.1.4 Modalidad de la investigación**

El presente trabajo investigativo se ubicará en la modalidad de Proyecto Factible, definido en el Manual de elaboración de Trabajos de Grado, de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010) como “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un

modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos ”. (p.7)

Asimismo, el texto consultado establece una serie de fases que son necesarias para su realización “Diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados”. (p.7)

### **3.1.5 Población**

Para la investigación será necesario conocer la población que la integrará, para tal fin el autor Hurtado, I; Toro, J. (2001) conceptualizan sobre este término y al respecto señalan que “se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan, a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) que se van a estudiar”. (p.78)

La población que se utilizará en la investigación serán las Empresas Pymes del estado Carabobo, en Venezuela.

### **3.1.6 Muestra**

Los expertos que se utilizaron como soporte bibliográfico afirman que “Es el conjunto de elementos representativos de una población, con los cuales se trabajará

realmente en el proceso de la investigación, a ellos se observará y se les aplicarán los cuestionarios y demás instrumentos”. (p. 79)

El muestreo es Intencional u Opiniático, que Arias, F. (2012) define como “Selección de los elementos con base en criterios o juicios del investigador”. (p.24) La muestra que se tomó para la investigación fue de cinco (8) Empresas de emprendimiento que forman parte del sistema Pymes en Venezuela.

### **3.1.7 Técnica de recolección de datos**

Arias, F. (2012), al explicar esta fase del marco metodológico señala que son “Las distintas formas o maneras de obtener información. Son ejemplos de técnicas la observación, directa, la encuesta en sus modalidades oral o escrita (cuestionario), la entrevista, el análisis documental, análisis de contenido, etc.”. (p.111)

La técnica a la que se recurrió para alcanzar los objetivos planteados en el capítulo I de la investigación fue la Encuesta. El autor referido al principio de este apartado la conceptualiza como “Una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72).

### **3.1.8 Instrumento de recolección de datos**

Arias, F. (2012) precisa que “Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Ejemplo: fichas, formatos de cuestionario, guías de entrevista, lista de cotejo, grabadores, escalas de actitudes u opinión (tipo likert), etc.”. (p.25).

Para la investigación se manejó el cuestionario como instrumento de recolección de datos, al que el mismo autor define como “La modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p.74).

La investigación utilizó una encuesta conformada por 17 preguntas abiertas y con cuatro opciones de respuestas del tipo policotómica, es decir, inserta las alternativas siempre, casi siempre, a veces y nunca.

### **3.1.9 Validez**

La validez del instrumento que se aplicó estuvo signada por la revisión del mismo por parte de los expertos designados para tal fin; al respecto, Hurtado, I; Toro, J. (2001) señalan que “Es una condición necesaria de todo diseño de investigación y significa que dicho diseño (...) y que sus resultados deben contestar las preguntas formuladas y no otro asunto” (p. 83).

### **3.1.10 Confiabilidad**

Los mismos autores puntualizan que “Es uno de los requisitos de la investigación cuantitativa y se fundamenta en el grado de uniformidad con que los instrumentos de medición cumplen su finalidad “(p. 85).



La confiabilidad del instrumento se determinó con el Coeficiente Alfa de Cronbach, para lo que se aplicó una sola prueba en varias ocasiones y a la misma muestra.

La fórmula para el cálculo de la confiabilidad es:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{total}^2} \right]$$

Dónde:

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad

$n$  = Número de ítems

$\sum S_i^2$  = Sumatoria de las varianzas por ítem.

$S_t^2$  = Varianza total del instrumento.

Para el determinar de la confiabilidad del instrumento diseñado para la investigación se realizó el 15 de marzo una prueba piloto a 5 empresas seleccionadas al azar, la encuesta se aplicó a los gerentes encargados del departamento de finanzas. Luego se procedió a tabular en un cuadro manual las respuestas y los resultados fueron vertidos en una hoja de cálculo en Excel, estructurada de la siguiente manera:

En el extremo superior se reflejó en números la cantidad de preguntas y en el extremo izquierdo y en forma vertical la cifra de cada individuo (del total de diez) que participó en la actividad; al aplicar la fórmula, el total de gerentes encuestados se dividió, se restó por uno (1) y luego se volvió a dividir entre la cantidad total de ítems y restado por uno (1) lo que arrojó 0, 72 cifra que expresó la confiabilidad del instrumento.

### **3.1. Fondo de Inversiones:**

Los "fondos de inversión para Pineda (2017) son Instituciones de inversión colectiva (IIC). Consisten en un patrimonio formado por las aportaciones de un número variable de inversores, denominados partícipes. El fondo lo crea una entidad, la gestora, que es la que invierte de forma conjunta esas aportaciones en diferentes activos financieros (renta fija, renta variable, derivados o cualquier combinación de estos, etc.) siguiendo unas pautas fijadas de antemano.

Estas pautas, o estrategia, es lo que denomina **política de inversión** o vocación inversora del fondo. Cada partícipe es propietario de una parte del patrimonio del fondo, en proporción al valor de sus aportaciones. Los aumentos o disminuciones del valor del patrimonio se atribuyen proporcionalmente a los partícipes. Los fondos están regulados por una normativa que pone los límites a la forma en que la sociedad gestora puede invertir el dinero, con el fin de asegurar un nivel mínimo de diversificación, liquidez y transparencia.

Un fondo de inversión privada es un fondo reunido por una entidad solvente para hacer inversiones en valores, capital inmobiliario o capital riesgo (empresas no cotizadas mayores de 500 trabajadores), siguiendo estrategias de inversión asociadas al concepto de private equity. Suelen ser sociedades limitadas (sociedades en comandita) con un fin expreso (regional, sectorial, inmobiliario) y con un plazo fijo de 10 años (a menudo con extensiones anuales). Según sus inversores, los fondos pueden ser

tradicionales (donde los inversores invierten con plazos iguales) o asimétricos (los inversores disponen de plazos diferentes).

Un fondo de inversión privada es captado por una entidad de referencia y está dirigido por profesionales de inversión y administración de fondos. Existen fondos para inversores advisor o estándar. Típicamente, una empresa de inversión privada solo dirigirá una serie de fondos private equity e intentará captar un nuevo fondo cada 1 a 3 años, cuando el fondo anterior esté plenamente invertido

### **Estructura de un fondo de inversión privada**

Los fondos están estructurados como sociedades en comandita y están gobernados por plazos y acuerdos de sociedades limitadas o LPA. Tales fondos tienen un socio general (GP), que capta el capital en efectivo de inversores privados, como planes de pensiones, universidades, compañías de seguros, fundaciones, dotaciones empresariales. Entre los plazos del acuerdo de sociedad limitada podemos encontrar los siguientes:

#### **Plazo de la sociedad**

La sociedad es normalmente un vehículo de inversión de vida fija que es típicamente de 10 años, con extensiones.

#### **Costes de administración**

Es un pago anual hecho por los inversores del fondo a la entidad directora para sufragar las operaciones de inversión (normalmente 1 a 2% del capital comprometido en el fondo).

#### **Distribución**

Proceso por el cual el capital es distribuido entre los distintos inversores, divididos entre socios preferentes o advisors y socios genéricos. Este proceso incluye los pagos convenidos: un índice mínimo de interés (p. ej. 8%) que tiene que ser conseguido antes de que el socio genérico pueda recibir cualquier interés. Normalmente, la participación en los beneficios del socio genérico está por encima del interés previsto (p. ej. 12%).

### **Transferencia de un interés en el fondo**

La participación en los fondos private equity no puede ser transferida o intercambiada. Excepcionalmente, con el consentimiento y la discreción de la entidad directora del fondo, puede autorizarse ser transferida a otro inversor.

### **Restricciones del socio genérico y plazos**

El director del fondo tiene la suficiente libertad y discreción para hacer y deshacer inversiones y controlar los asuntos del fondo. La legislación establece los controles y restricciones de los fondos, tipos, medidas o áreas geográficas para las inversiones, así como la duración que se permite para las mismas.

### **Inversiones y financiación**

Un fondo de inversión privada hace inversiones en compañías muy variadas (cartera de compañías). Estas inversiones están financiadas con el capital captado previamente, y su participación empresarial en la nueva empresa puede ser parcial o total, y su aportación puede ser en efectivo o financiada por deuda. Algunas transacciones de inversión de private equity pueden ser altamente apalancadas con financiación de deuda—de ahí el acrónimo LBO para "apalancamiento"—. El flujo de dinero efectivo de la compañía de cartera normalmente proporciona la fuente para el reembolso de tal deuda.

Las LBO más comunes proceden de bancos comerciales u otras instituciones financieras, como fondos de riesgo o fondos mezzanine. Desde mitad de 2007, la financiación de la deuda ha resultado mucho más difícil de obtener para los fondos de inversión. LBO Financia generalmente adquirir la mayoría de los intereses de equidad o ventajas de la compañía de cartera a través de un propósito especial nuevamente creado filial de adquisición controlada por el fondo, y a veces como consorcio de varios fondos.

### **Precios de la compra-venta de las compañías**

El precio de adquisición de una compañía por un fondo de inversión está normalmente tasado por un múltiplo de los ingresos históricos de la compañía, más a menudo basados en la medida de ingresos antes de intereses, impuestos, depreciación, y amortization (Ebitda). Múltiplos de equidad privada son altamente dependientes en la industria de la compañía de carpeta, la medida de la compañía, y la disponibilidad de financiación LBO.

Cuando el objetivo de un fondo de inversión es vender o salir de sus inversiones en compañías de cartera para obtener beneficios, se conoce como índice interno de regreso (IRR) el sobrante al precio pagado. Estos escenarios de salida históricamente han sido un OPV de la compañía de carpeta o una venta de la compañía a un estratégico adquirir a través de una fusión o adquisición (M&A), también conocida como venta de comercio. Una venta de la compañía de carpeta a otra empresa de equidad privada, también conocida como secundario, ha devenido característica común de mercados de equidad privados desarrollados. En años previos, otra estrategia de salida ha sido un dividendo preferido por la compañía de carpeta al fondo de equidad privado a repay la inversión capital, a veces financiado con deuda adicional.

## **Fondos de equidad privada y empresas de equidad privada: una ilustración**

El siguiente es una ilustración de la diferencia entre un fondo de equidad privado y una empresa de equidad privada:

<b>Empresa de administración de fondos</b>	<b>Fondo private equity</b>	<b>Cartera de inversiones (lista parcial)</b>
KKR	KKR 2006 Fund, L.P. (\$17.600 millones)	Botas de alianza  General de dólar Energía Empresa de Holdings Futuros Primer Dato Corp Hospital de América (HCA) Nielsen Company NXP Semiconductors

### **Características de la inversión**

Consideraciones para invertir en los fondos de inversión privada o private equity en relación a otras formas de inversión:

- **Requisitos de entrada:** Se requiere un compromiso inicial significativo (normalmente más de \$1 millón de dólares), y la marcha de la inversión siempre estará sujeta a la discreción del director del fondo.

- **Liquidez limitada:** Los fondos de inversiones tienen una estructura de sociedad en comandita o sociedad limitada (forma legal dominante), que previene contra la falta de liquidez de la inversión. El fondo tendría que ganar una prima sobre fondos de inversión tradicionales, como stocks y vínculos.

- **Control de la inversión:** Casi todos los inversores en private equity son pasivos y confían en el director del fondo para hacer inversiones y generar liquidez de las mismas. Normalmente, los socios de los fondos son pocos. Aun así, algunos socios o partners disfrutan de plazos y derechos especiales en la inversión.

- **Compromisos:** El compromiso de un inversor a un fondo de equidad privado está satisfecho con el tiempo como el socio general hace llamadas capitales en el inversor. Si una empresa de equidad privada no puede encontrar oportunidades de inversión adecuada, no dibuje en el compromiso de un inversor, y un inversor potencialmente puede invertir menos de esperado o comprometido.

- **Riesgos de inversión:** Dado los riesgos asociados con inversiones de equidad privada, un inversor puede perder todo de su inversión. El riesgo de pérdida de capital es típicamente más alto en aventura fondos capital riesgo, los cuales invierten en compañías durante las fases más tempranas de su desarrollo o en compañías con alto grado de apalancamiento financiero. Por su naturaleza, las inversiones en empresas privadas tienden a ser más arriesgadas que las inversiones en empresas públicas.

- **Intereses altos:** Como consecuencia de los altos riesgos, los fondos de inversión pueden proporcionar altos intereses, con los directores de equidad

privados mejores significativamente outperforming los mercados públicos. Estas desventajas son offset por los beneficios potenciales de regresos anuales, los cuales pueden variar hasta 30% para fondos exitosos.

### **3.1.2 Pymes:**

La pequeña y mediana empresa o pyme (conocida también por el acrónimo PYME, lexicalizado como pyme, o por la sigla PYME)<sup>2</sup> es una empresa que cuenta con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. También existe el término MIPYME (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

Las pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una pyme nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una determinada cantidad de personal.

Las pequeñas y medianas empresas cumplen un importante papel en la economía de todos los países. Los países de la OCDE suelen tener entre el 70 % y el 90 % de los empleados en este grupo de empresas. Las principales razones de su existencia son:



- Pueden realizar productos individualizados en contraposición con las grandes empresas que se enfocan más a productos más estandarizados.

- Sirven de tejido auxiliar a las grandes empresas. La mayor parte de las grandes empresas se valen de empresas subcontratadas menores para realizar servicios u operaciones que de estar incluidas en el tejido de la gran corporación redundaría en un aumento de coste.

- Existen actividades productivas donde es más apropiado trabajar con empresas pequeñas, como por ejemplo el caso de las cooperativas.

### **Ventajas y desventajas**

El avance tecnológico y el desarrollo de los medios de comunicación traen consigo ventajas y oportunidades para la empresa. Sin embargo, también traen amenazas. De hecho y en función del sector, una compañía puede empequeñecerse precisamente por carecer de acceso a las nuevas tecnologías o medios a los que la competencia si puede. Aunado a esto la desaparición de las fronteras gracias a la nueva era global en la que vivimos hace posible que un competidor lejano sea próximo gracias a la amplia cobertura de los medios.

Las PyMEs tienen grandes ventajas como su capacidad de adaptabilidad gracias a su estructura pequeña, su posibilidad de especializarse en cada nicho de mercado ofreciendo un tipo de atención directa y finalmente su capacidad comunicativa. La mayor ventaja de una PyME es su capacidad de cambiar rápidamente su estructura productiva en el caso de variar las necesidades de mercado, lo cual es mucho más difícil en una gran empresa, con un importante número de empleados y grandes sumas de capital invertido. Sin embargo el acceso a mercados tan específicos o a una

cartera reducida de clientes aumenta el riesgo de quiebra de estas empresas, por lo que es importante que estas empresas amplíen su mercado o sus clientes.

- **Financiación.** Las empresas pequeñas tienen más dificultad de encontrar financiación a un coste y plazo adecuados debido a su mayor riesgo. Para solucionar esto se recurren a las SGR y capital riesgo.

- **Empleo.** Son empresas con mucha rigidez laboral y que tiene dificultades para encontrar mano de obra especializada. La formación previa del empleado es fundamental para estas.

- **Tecnología.** Debido al pequeño volumen de beneficios que presentan estas empresas no pueden dedicar fondos a la investigación, por lo que tienen que asociarse con universidades o con otras empresas.

- **Acceso a mercados internacionales.** El menor tamaño complica su entrada en otros mercados. Desde las instituciones públicas se hacen esfuerzos para formar a las empresas en las culturas de otros países.

El análisis de mercado, que comprende:

- la identificación de oportunidades del negocio,
- la identificación del tamaño y composición del mercado,
- las perspectivas de crecimiento del mercado,
- las características del mercado objetivo,
- detectar nichos no explorados,
- la competencia,
- el diseño o adaptación del producto y/o servicios para la exportación,

- los patrones de consumo,
- los pronósticos de demanda y las ventas

Se debe destacar que a pesar de todos sus inconvenientes, las pequeñas y medias empresas constituyen el 99% de las empresas de la Unión Europea. Por tanto, tienen una gran importancia y están demasiado protegidas ya que son fundamentales al generar una gran cantidad de riqueza y empleo en los países.

### Pequeñas y medianas empresas por región

#### *Mercosur*

Cada país del Mercosur tiene su propia definición de pyme, sin embargo un grupo de trabajo del bloque desarrolló un criterio general el cual define una categorización para Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela. Esta categorización depende de un coeficiente de tamaño: (los valores fueron definidos en 1992)<sup>4 5</sup>

Tipo de empresa	$P_{ref}$	$V_{ref}$ (U\$S)	Coef de tamaño
Microempresa	hasta 10	hasta 400.000	hasta 0,52
Pequeña empresa	entre 11 y 50	hasta 2.000.000	hasta 2,58
Mediana empresa	entre 51 y 200	hasta 10.000.000	hasta 10

El Coeficiente de tamaño depende de la siguiente fórmula:

$$Coef = 5 \left( \frac{P}{P_{ref}} \frac{V}{V_{ref}} \right)$$

Dónde:

- $P$  cantidad de empleados de la empresa.
- $P_{ref}$  cantidad de empleados de referencia.

- $V$  ventas de la empresa en dólares estadounidenses.
- $V_{ref}$  ventas de referencia en dólares estadounidenses.

Los países del Mercosur, a través de la Resolución 59/1998 Grupo Mercado Común y con el objetivo de fortalecer a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de la región, acordaron políticas de apoyo para coordinar su funcionamiento y reducir las desigualdades.

#### *Unión Europea*

Según la Recomendación de la Comisión Europea de la Unión Europea de 6 de mayo de 2003, basándose en la Carta de la Pequeña Empresa emitida en el Consejo Europeo de Santa María da Feira en junio de 2000, con entrada en vigor el 1 de enero de 2005, es la unidad económica con personalidad jurídica o física que reúna los siguientes requisitos:

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Empleados</b>		<b>Facturación (Millones de €)</b>		<b>Total de Balance (Millones de €)</b>
Microempresa	< 10	y	≤ 2	o	≤ 2
Pequeña empresa	< 50	y	≤ 10	o	≤ 10
Media empresa	< 250	y	≤ 50	o	≤ 43

## Pequeñas y medianas empresas por país

### Argentina

En Argentina se define a las pymes por las ventas anuales y según el tipo de empresa. La clasificación depende del siguiente esquema de promediando los ingresos anuales de los últimos 3 años sin impuestos (en pesos argentinos):

Sector	Agropecuaria	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro	\$2.000.000	\$7.500.000	\$9.000.000	\$2.500.000	\$3.500.000
Pequeña	\$13.000.000	\$45.500.000	\$55.000.000	\$15.000.000	\$22.500.000
Mediana	\$100.000.000	\$360.000.000	\$450.000.000	\$125.000.000	\$180.000.000
Tramo 1	00	00	00	00	00
Mediana	\$160.000.000	\$540.000.000	\$650.000.000	\$180.000.000	\$270.000.000
Tramo 2	00	00	00	00	00

Asimismo, pueden deducir hasta un 50 % de los montos correspondientes a exportaciones a los fines de calificar en la tabla anterior. Esto se determina por la Resolución 50/2013 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, del ministerio de industria del poder ejecutivo nacional. La primera Ley Pyme de Argentina fue la ley 24.467 promulgada en marzo de 1995. Esta ley creó la figura de Sociedades de Garantías Recíprocas que hoy tiene gran difusión en la Argentina. La ley 24.467 se modificó en el 2016 aprobándose el Programa de Recuperación Productiva.<sup>10</sup> En mayo de 2018 se aprobó la Ley 24.440 de financiamiento productivo que busca el impulso al financiamiento de la pequeña y mediana empresa.

### *Bolivia*

En Bolivia la pyme posee tres criterios básicos, ingreso por ventas y/o servicios operativos anuales netos, el patrimonio neto y el personal ocupado.

El último índice (en 2007) indica que en el mercado de valores cotizan 4 pymes, 29 grandes empresas y 19 empresas corporativas.

Tipo de empresa	Puntos de coeficiente
Microempresa	inferior a 0.04
Pequeña empresa	0.04-0.11
Mediana empresa	desde 0.12

### *Brasil*

Las definiciones de microempresa y pequeña empresa se establecen mediante la Ley Complementaria N°123 de 2006.

### *Chile*

En Chile el Ministerio de Economía define a las mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) según las ventas anuales en Unidades de Fomento,<sup>5</sup> según el siguiente esquema:

Tipo de empresa	Ventas anuales en UF
Microempresa	hasta 2.400
Pequeña empresa	2.400-25.000
Mediana empresa	25.000-100.000

Otra clasificación en Chile, no tan frecuente como la anterior, es por la cantidad de empleados:

Tipo de empresa	Empleados
Microempresa	hasta 9
Pequeña empresa	10-49
Mediana empresa	50-199

### *Colombia*

En Colombia, de acuerdo con la definición de la ley 590 de 2000 y la ley 905 de 2004 la microempresa es toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana con planta de personal hasta 10 trabajadores activos de menos de 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Según la ley 905 de 2004, la pequeña empresa es aquella con una planta de personal entre 11 y 50 trabajadores o activos entre 501 y 5000 salarios mínimos legales mensuales vigentes; por último la mediana empresa es aquella que cuenta con una planta de personal entre 51 y 200 trabajadores o activos totales entre 5001 y 30000 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Tipo de empresa	Empleados	Activos totales (SMLMV)
Microempresa	1-10	menos de 501
Pequeña empresa	11-50	501-5.000
Mediana empresa	51-200	5001-30.000
Gran empresa	Más de 200	Mayor a 30.000

(SMLMV)= Salario Mínimo Legal Mensual Vigente

A estas fechas, se ha reemplazado la medida del salario mínimo como medida para clasificar el tipo de empresa por tamaño a la de UVT (Unidad de Valor Tributario, Ley 590 de 2000).

#### *Costa Rica*

La CCSS (Caja Costarricense del Seguro Social), considera pymes a las microempresas, pequeñas y medianas empresas, las cuales a marzo de 2009 representaban el 95,8 % de las empresas, la mayoría de estas se encuentran en el sector del comercio y de los servicios. La entidad ha clasificado las empresas según su tamaño:

Tipo de empresa	Empleados
Microempresa	Hasta 5
Pequeña empresa	6-30
Mediana empresa	31-100
Empresa grande	Más de 100

#### *Guatemala*

La Cámara de la Industria de Guatemala tiene dos tipos de definiciones de las mipymes, una está destinada para el Programa de Bonos y sigue un criterio de cantidad de empleados, y la otra definición está destinada a definir empresas industriales utilizando un criterio basado en activos totales, cantidad de empleados y ventas anuales. Por otra parte el Ministerio de Economía tiene otra definición utilizando el criterio de cantidad de empleados. Según estas definiciones se pueden establecer los siguientes esquemas:



Criterio de la Cámara de la Industria de Guatemala para empresas industriales

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Empleados</b>	<b>Ventas máximas anuales (Q)</b>	<b>Activos totales (Q)</b>
Microempresa	1-10	hasta 60.000	hasta 50.000
Pequeña empresa	11-80	60.001-300.000	50.001-500.000
Mediana empresa	81-200	300.001-3.000.000	500.001-2.000.000

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Empleados (Criterio de la Cámara de Industria para el Programa de Bonos)</b>	<b>Empleados (Criterio del Ministerio de Economía)</b>
Microempresa	1-5	1-10
Pequeña empresa	6-50	11-25
Mediana empresa	51-100	26-60

En febrero de 2017 una iniciativa de ley para fortalecer el emprendimiento en Guatemala fue presentada por la Comisión de Pequeña y Mediana Empresa del Congreso, dirigida por el diputado Álvaro Arzú Escobar, el viceministro de Economía Ezrra Orozco y el Comisionado Presidencial de Competitividad e Inversión, Acisclo Valladares Urruela. Esta propuesta busca crear una herramienta para incentivar la formalización registral y tributaria de la actividad emprendedora en Guatemala a través de un proceso de inscripción gratuito en el Registro Mercantil (RM).

*España*

Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE) del INE,<sup>19</sup> a 1 de enero de 2012 hay en España 3.195.210 empresas, de las cuales 3.191.416 (99,88 %) son PYME (entre 0 y 249 asalariados).

En comparación con la Unión Europea, las microempresas (de 0 a 9 empleados) en España suponen el 95,5 % del total de empresas, tres puntos por encima de la estimación disponible para el conjunto de la UE en 2011 (92,2 %). También hay una diferencia significativa en la representatividad de las empresas españolas pequeñas (3,8 %), casi tres puntos por debajo de la estimación para el conjunto de la UE27 (6,5 %).

Por otro lado, en España se ha creado el Consejo Estatal de la PYME<sup>21</sup> mediante Real Decreto 962/2013.

Las características de las PYMES españolas las han transformado en uno de los ejes principales que sostienen la economía del país tal y como se puede deducir de los datos oficiales presentados por el gobierno. Proporcionalmente se producen más contrataciones en pequeñas empresas que en compañías que ya han superado una cifra elevada, lo que ayuda a refrescar e incrementar la cantidad de puestos laborales. Esta es otra de las aportaciones que las características de las pymes españolas realizan a la industria del país.

### *India*

En la India se utiliza el término de "micro, pequeña, y mediana empresa", según el Acta de Desarrollo de Micros, Pequeñas y Medianas Empresas de 2006 emitido por el Ministerio de Ley y Justicia de ese país, estas empresas están clasificadas según un criterio sobre la inversión en planta y maquinaria, y por el tipo de industria de la empresa:

Micros, pequeñas y medianas empresas en la India:

Tipo de empresa	Inversión en planta y maquinaria (rupias).	
	Empresas de manufactura y producción de bienes	Empresas de servicios
Microempresa	hasta 2.500.000	hasta 1.000.000
Pequeña empresa	2.500.000 - 50.000.000	1.000.000 - 20.000.000
Mediana empresa	50.000.000 - 100.000.000	20.000.000 - 50.000.000

### *Japón*

En Japón, la clasificación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) están reguladas por la Ley Básica de Pequeñas y Medianas Empresas. En el artículo 2 del Capítulo I de la ley indica la clasificación, que puede resumirse en la siguiente tabla:

Pequeñas y medianas empresas en Japón			
Tipo de industria	Capital o inversión total (yens)		Empleados
Manufactura, construcción, transporte, etc. (excepto servicios y ventas)	hasta 300.000.000	o	hasta 300
Venta mayorista	hasta 100.000.000	o	hasta 100
Servicios	hasta 50.000.000	o	hasta 100
Venta minorista	hasta 50.000.000	o	hasta 50

En el artículo 5 del Capítulo I de la ley se refiere al término "pequeñas empresas", que se usa exclusivamente para denominar empresas más pequeñas que las pymes, cuyos empleados no superan las 20 personas en el caso de las industrias de

manufacturas, construcción transporte y otras (que no sean de ventas y servicios) o no más 5 personas, para el caso de ventas y servicios.

### *México*

En México, las MiPYMES constituyen el 72 % de las empresas, el 99 % del empleo, y contribuyen con un 53% del PIB. Están definidas por el número de empleados con los que cuenta la empresa. En el artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del año 2002, se establecieron los siguientes parámetros:

Sector / Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	1-10	1-10	1-10
Pequeña empresa	11-50	11-30	11-50
Mediana empresa	51-250	31-100	51-100

### *Apoyo gubernamental para el desarrollo de PyMEs*

La Secretaría de Economía a través de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa brinda apoyos a las PYMES con el programa de Oferta Exportable PyME, para impulsar y facilitar la incorporación y comercialización de las micros, pequeñas y medianas empresas PYMES a la actividad exportadora, ayudando a la internacionalización de las empresas en un mediano y largo plazo.

A su vez, lanzó una campaña mediática a nivel nacional llamada Pepe y Toño en la que alentó a la población en general a atreverse a emprender. En la página de

Internet [www.pepeytono.com.mx](http://www.pepeytono.com.mx) se encuentran diversas herramientas para que prácticamente cualquier persona pueda emprender su propia empresa. También expone casos de éxito de emprendedores que comenzaron sus proyectos desde cero.

El gobierno mexicano decidió lanzar esta campaña para impulsar el desarrollo de emprendedores al reconocer la importancia de las PyMEs para la economía local; ejemplo de esto, es que estas empresas representan el 90 por ciento del sector privado.

De acuerdo con el último Censo económico realizado en 2009 —que se llevan a cabo cada cinco años— en México se cuentan con 5 millones 144 mil 056 empresas, las cuales emplearon a 27 millones 727 mil 06 personas.

### *Perú*

En Perú, las MyPE's constituyen el 98,3% de la economía, contribuyendo al 42% del producto bruto interno (PBI) y con el 88% de empleo de la población económicamente activa (PEA); las MyPE's de acuerdo a la experiencia internacional, tienen la capacidad de convertirse en el motor del desarrollo empresarial, teniendo mayor participación tanto en el sector primario (extracción de los recursos naturales, ya sea para el consumo o para la comercialización), sector secundario (transformación de materias primas en productos elaborados mediante tecnología, mano de obra y capital) y sector terciario (distribución de productos preparados y listos para su venta). El Perú tiene más de 2.5 millones de micro y pequeñas empresas formales e informales, el número total de MyPE's formales al mes de noviembre de 2004 ascendió a 648, 147 (98.35%) del universo empresarial formal, creciendo entre el 2001 y 2004 en un 29%, en cambio las medianas y grandes empresas solo están representando el 1.5% y su crecimiento en el mismo período fue del 48%.

En Perú conforme a la ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial, que tiene por finalidad establecer el marco legal para las MIPYME (micro, pequeña y mediana empresa), y favorecer en la promoción, competitividad, formalización y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas; estas en el Perú, generan el 80% del empleo (sea formal o informal).

La normatividad vigente el Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE, establece las características de las MIPYME, según el cual una MIPYME debe reunir el criterio de ventas anuales equivalentes a Unidades Impositivas Tributarias (UIT):<sup>27</sup>

Tipo de empresa	Equivalente a ventas máximas anuales en UIT
Microempresa	hasta 150
Pequeña empresa	de 151 hasta 1,700
Mediana empresa	de 1,701 hasta 2,300

#### Uruguay

En Uruguay las pymes están constituidas según la cantidad de personal ocupado, las ventas anuales netas y los activos, como muestra el siguiente esquema:<sup>28</sup>

Tipo de empresa	Empleados	Equivalente a ventas máximas anuales netas (U\$S)	Activos máximos (U\$S)
Microempresa	1-4	hasta 60.000	20.000
Pequeña empresa	5-19	hasta 180.000	50.000
Mediana empresa	20-99	hasta 5.000.000	350.000

#### Venezuela

El Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social de 2008 la denomina pequeña y mediana industria (PYMI), y establece el siguiente esquema:<sup>29</sup>

nota 1

Tipo de empresa	Promedio de trabajadores	anual	Ventas en unidades tributarias	anuales
Pequeña industria	01-50		1-200.000	
Mediana industria	51-100		200.001-500.000	

También, el decreto establece el concepto de unidad de propiedad social, siendo estas agrupaciones de carácter social y participativo, tales como: las cooperativas, consejos comunales, unidades productivas familiares y cualquier otra forma de asociación que surja en el seno de la comunidad, cuyo objetivo es la realización de cualquier tipo de actividad económica productiva, financiera o comercial lícita, a través del trabajo planificado, coordinado y voluntario, como expresión de conciencia y compromiso al servicio del pueblo, contribuyendo al desarrollo comunal, donde prevalezca el beneficio colectivo sobre la producción de capital y distribución de beneficios de sus miembros, incidiendo positivamente en el desarrollo sustentable de las comunidades.

## **CAPÍTULO IV**

### **RECURSOS**

En el siguiente capítulo se plasmarán los recursos y los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de evaluación, recolección de data y de análisis correspondientes. Se explicarán las consecuencias obtenidas por la aplicación de la investigación. Como Arias (2012) explica, “Una guía para elaborar proyectos es como una receta, cúmplala y obtendrá resultados satisfactorios.” Los resultados obtenidos permiten dar respuesta a las interrogantes en las fases establecidas de la investigación, pudiendo determinarse si su cumplimiento fue satisfactorio o no.

#### **Recursos Humanos**

La ARH es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evolución del desempeño. Gestión del Talento Humano–Idalberto Chiavenato.

#### **Recursos Materiales**

De acuerdo con Martínez y Ossa (2012) “Los recursos materiales son todos aquellos objetos que se usaron durante la ejecución de un proyecto” (p.125). Es decir que son todos los instrumentos, máquinas y objetos que fueron utilizados durante el proceso de la investigación.

Para esta investigación se contó con los siguientes materiales: Calculadora, computadora, datos de población, dispositivos, datos de inflación, informe de actividades de operación, hojas de cálculo, índices de inflación.



A continuación, se presentan los resultados:

#### **4.1 Fase I: Elaboración de un Análisis Estratégico de la Industria:**

En esta fase se realizaron un análisis PEST acerca de las condiciones de Venezuela que es el país en el cual se hará la inversión, luego se realizó un análisis del Mercado de los Fondos de Inversión Privados en Venezuela utilizando la herramienta de las cinco fuerzas de Porter para finalmente generar una Matriz DOFA que permitió plantear estrategias Gerenciales para ingresar a dicho mercado.

##### **4.1.1 Análisis del Entorno PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico) de Venezuela**

En esta fase se inicialmente se realizó un análisis PEST de Venezuela que es el país en el cual se desarrollará el Fondo de Inversiones para así conocer cuáles son las condiciones actuales para el año 2021 desde el punto de vista político, económico, social y tecnológico para poder realizar las inversiones necesarias, dicha información fue tomada de fuentes bibliográficas de la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI) que la llevan a cabo investigadores de las universidades Universidad Católica Andrés Bello, Universidad Central de Venezuela, Universidad Simón Bolívar, y también se tomaron algunos datos del CENDA que es el centro nacional de documentación de los trabajadores Venezolanos.

El resultado se utiliza, por ejemplo, para identificar las amenazas y debilidades que se utilizan en un análisis DOFA. Uno de los objetivos de este Análisis es ofrecer una visión descriptiva de los factores externos que podrían afectar a Venezuela y su mercado. En consecuencia, se identifica tales fuerzas externas y se analiza Venezuela desde las siguientes perspectivas:

**-Los factores políticos en Venezuela:** asociados a los factores legales (en Venezuela y sus diferentes niveles), tratan de cómo y hasta qué punto las

administraciones públicas de Venezuela intervienen en la economía. Desde que nació la Democracia en Venezuela los factores Políticos han tenido muchas influencia en la Generación de políticas públicas, en la economía y en las sociedades Venezolanas. Esto puede incluir las políticas públicas en Venezuela, la estabilidad política en Venezuela, las políticas de comercio exterior de Venezuela, la política fiscal de Venezuela, la legislación laboral de Venezuela, las normas medioambientales de Venezuela, las restricciones comerciales, etc. De la lista anterior se desprende claramente que los factores políticos suelen influir en las organizaciones y en la forma en que éstas hacen negocios. Las organizaciones deben ser capaces de reaccionar a la normativa actual y a la que se prevé que se adopte en el futuro, y ajustar su política y práctica empresarial en consecuencia. En conjunto, véase los entornos políticos, sociales y económicos de Venezuela

La financiación de partidos políticos en Venezuela:

Aquí se evalúa en qué medida la financiación privada y pública de los partidos y la financiación de las campañas electorales en Venezuela es transparente, se supervisa eficazmente y, en caso de infracción de las normas, está sujeta a una sanción proporcionada y disuasoria. Asimismo, si el Estado en Venezuela vela por que las donaciones a los partidos políticos se hagan públicas y prevé una vigilancia independiente al respecto; y si se aplican en Venezuela efectivamente medidas eficaces para prevenir la evasión y las infracciones están sujetas a sanciones eficaces, proporcionadas y disuasivas.

El tema se refiere a las obligaciones de la entidad receptora (partidos y entidades relacionadas con los partidos políticos en Venezuela) de llevar libros y cuentas adecuados, especificar la naturaleza y el valor de las donaciones recibidas y publicar cuentas regularmente. Obsérvese que también se lleva a cabo una evaluación de la eficacia de la supervisión de la financiación de los partidos políticos y las

campañas electorales en Venezuela (supervisada por un órgano independiente, como una comisión electoral o parlamentaria, un organismo de lucha contra la corrupción, una institución de auditoría, etc., con facultades de comprobación, investigación, sanción y reglamentación) y de la sanción de las infracciones (teniendo en cuenta la responsabilidad administrativa, civil y penal) en este ámbito en Venezuela.

Desde los años de 1.998 con el triunfo del ex presidente Hugo Chavez el poder ejecutivo ha tenido marcada influencia en las decisiones económicas y sociales del país, por esta razón de que los factores políticos tienen mucha participación en la creación de los fondos de Inversion Privados que son regulados por los entes públicos.

**-El entorno Económico:** Describe las fuerzas económicas generales que podrían afectar al éxito de una organización y de la creación de los fondos de Inversion Privados. Los factores económicos en Venezuela tienen un impacto significativo en la forma en que una organización hace negocios y también en su rentabilidad. Venezuela por ser un país Monoproductor y Monoexportador con el petróleo se hace muy dependiente desde el punto de vista económico ya que todo se mueve en torno al negocio Petrolero, las inversiones como los fondos de inversión serían nuevas oportunidades de crecimiento económico con un negocio distinto al Petrolero. Los factores incluyen el crecimiento económico, las tasas de interés, los tipos de cambio, la inflación, los ingresos disponibles por consumidores y la facturación de las empresas.

Estos factores se pueden desglosar en factores macro y microeconómicos. Los factores macro-económicos se ocupan de la gestión de la demanda en Venezuela. Los gobiernos nacionales y las organizaciones supraestatales con competencia utilizan, cuando es posible, el control de los tipos de interés, la política fiscal y el gasto público como principales mecanismos que emplean para ello. Los factores

microeconómicos tienen que ver con la forma y hábitos de consumo de la población y, en menor medida, de los gastos empresariales. En conjunto, véase los entornos políticos, sociales y económicos de Venezuela.

Los ejemplos incluyen: Tendencias económicas en Venezuela, tasas de crecimiento en Venezuela, crecimiento de la industria en Venezuela, factores estacionales en Venezuela, tipos de cambio internacionales, comercio internacional de Venezuela, costos de la mano de obra en Venezuela, ingresos disponibles de los consumidores en Venezuela, tasas de desempleo en Venezuela, impuestos en Venezuela, inflación en Venezuela, tasas de interés en Venezuela, disponibilidad de crédito en Venezuela, políticas monetarias en Venezuela o a nivel supraestatal, costos de las materias primas en Venezuela, etc.

**-Los factores sociales y socioculturales en Venezuela:** son las áreas que involucran las creencias y actitudes compartidas de la población. Estos factores incluyen el crecimiento de la población en Venezuela, la distribución de edad en Venezuela, las actitudes profesionales y otros. En conjunto, véase los entornos políticos, sociales y económicos de Venezuela. En los últimos tiempos los factores sociales han sido un factor determinante en las inversiones y la economía del país, existiendo prácticamente dos clases sociales los oficialistas y los de oposición, creando una disputa entre los venezolanos.

**-Los factores tecnológicos:** influyen en el paisaje tecnológico en Venezuela y cómo esto afecta a la forma en que se producen, distribuyen y comercializan los productos y servicios en Venezuela. Los factores tecnológicos afectan a la gestión integral de las empresas de tres maneras distintas: nuevas formas de producir bienes y servicios, nuevas formas de distribución de bienes y servicios, y nuevas formas de comunicación con los mercados destinatarios. Los negocios son cada vez más tecnológicos, de ahí la importancia de este análisis. Los factores tecnológicos tienen

en cuenta la tasa de innovación y desarrollo tecnológico que puede afectar a un mercado o industria. Venezuela muestra un atraso tecnológico de aproximadamente una década con respecto a los países desarrollados, las telecomunicaciones, servicios públicos, el internet que son los pilares fundamentales para el crecimiento económico de un país se encuentran en la peor crisis de este siglo. Los factores podrían incluir los cambios en la tecnología digital o móvil, la automatización, la investigación y el desarrollo. Aparte de la tecnología digital, pero también hay que tener en cuenta los nuevos métodos de distribución, fabricación y también la logística. Se describe la tecnología que puede afectar la forma en que una organización en Venezuela produce, distribuye y comercializa sus productos y servicios.

Aquí se explorará cualquiera de los factores tecnológicos que afectan a Venezuela, incluyendo tanto las restricciones como los avances tecnológicos y el panorama digital en Venezuela y a nivel mundial. Esto puede referirse al acceso a la tecnología dentro de una región determinada o al desarrollo de nuevas tecnologías dentro de un sector de Venezuela.

Algunos ejemplos son: Infraestructura de tecnología y comunicaciones en Venezuela, legislación sobre tecnología en Venezuela, acceso de los consumidores a la tecnología en Venezuela, tecnología y desarrollo de la competencia en Venezuela, tecnologías emergentes en Venezuela, automatización en Venezuela, investigación e innovación en Venezuela, regulación de la propiedad industrial e intelectual en Venezuela, incentivos tecnológicos en Venezuela, etc.

#### **4.1.3 Análisis del Mercado de los Fondos de Inversiones Privados en Venezuela A través del modelo de las 5 fuerzas de Porter.**

##### **4.1.3.1 Poder de negociación de los clientes.**

Los potenciales clientes son las pequeñas y medianas empresas (emprendedores) los cuales requieren de fuentes de financiamiento para el inicio y desarrollo de sus innovadoras ideas que permitirán de alguna forma la reactivación del aparato económico del país.

Los clientes no poseen un poder de negociación importante ya que requieren obtener los recursos que buscan para así iniciar o reactivar operaciones en los diferentes mercados en un contexto muy deprimido por la actual situación económica y sumados a la situación de la pandemia mundial desde marzo de 2020.

#### **4.1.3.2 Poder de negociación de proveedores**

Los proveedores de los cuales dependerán las inversiones incluyen empresas pequeñas y grandes que aportaran los recursos para el fondo de inversión privado, dichos inversionistas están en la capacidad de exigir niveles de ganancia desacuerdo a la realidad económica del Venezuela. Es por esta razón que los proveedores tienen un gran poder de negociación ya que están en la capacidad de exigir condiciones para así obtener las ganancias requeridas por el capital aportado.

#### **4.1.3.3 Amenaza de nuevos competidores**

En base a las características de la inversión, la implementación es relativamente simple y económica, lo que representa bajas barreras de entrada y salida. Los nuevos competidores requieren de un alto nivel de desarrollo tecnológico, y conocimientos específicos, no pudiendo apoyarse con los inversionistas existentes para conocer el mercado. Lo que representa un desafío importante en el posicionamiento y conocimiento del mercado. De igual forma, se observa que existe una amenaza de nuevos competidores media alta. A pesar de que el tamaño del mercado de Venezuela es relativamente pequeño comparado con otros países de Suramérica.

#### **4.1.3.4 Amenaza de productos sustitutos**

Con el efecto que la pandemia y la situación económica legal en Venezuela el mercado de valores en general representa una muy buena opción de inversión y no se avizoran a corto ni mediano plazo otras opciones de inversión ni productos que puedan sustituir y satisfacer las necesidades de los inversionistas.

En este sentido, se prevé que a mediano y largo plazo la amenaza de estos sustitutos se mantenga con un nivel bajo.

#### **4.1.3.5 Rivalidad de competidores**

Las inversiones en este tipo de fondos se encuentran inmersos en una industria donde existe una baja concentración, no existen inversionistas que dominen enteramente el mercado en Venezuela ni que sean capaces de fijar precios referenciales para el mercado. Existe una variedad de distintos inversionistas para el mercado de los fondos de inversión y los clientes son acotados. Por otro lado, las barreras de salida son bajas y los recursos necesarios son altamente reutilizables en otros negocios.

Adicionalmente, en este mercado particular, los proveedores de alcance global suelen apoyarse con los proveedores de servicio de destino, por lo que en muchas ocasiones en vez de ser competencia pasan a ser clientes de los DSP.

Por ende, se observa que la rivalidad entre competidores es baja.

#### **4.1.3.6 Conclusiones del análisis de la industria**

Del análisis de las fuerzas del mercado se desprende que existe un potencial para oportunidades para la creación de valor en este mercado. A pesar de que existe un bajo poder de negociación de los clientes y una baja amenaza de nuevos competidores, se tiene a favor un bajo poder de negociación de los proveedores, bajo nivel de sustitución y un bajo nivel de rivalidad entre competidores. Es importante tener en cuenta el peso que tienen los clientes para este mercado ya que hay Inversionistas pequeños y grandes que cuentan con capital para invertir y que representan clientes llamativos por volumen para todos los competidores. Además, en el caso de los competidores con alcance global, por su tamaño y estructura requieren de márgenes de beneficio más grandes, lo que genera una ventaja para los proveedores de servicio local, de manera de poder proveer servicios más personalizados con un bajo nivel de estandarización y con costos más bajos.

**4.1.4 Aplicación de la Matriz DOFA al Negocio de los fondos de Inversiones Privados en Venezuela:**

	<b>MATRIZ DOFA</b>
--	--------------------

<b>Matriz Dofa: Planificación estratégica</b>	<b>Fortalezas (F)</b> Excelente Retorno de la Inversión Inversión Diversificada Disponibilidad de Información	<b>Debilidades (D)</b> Riesgo a la inversión Muchos participantes a repartir
<b>Oportunidades (O)</b> Forma de Inversión Sencilla Es un negocio altamente Rentable Existe la Necesidad en el Mercado	<b>Estrategia FO:</b>	<b>Estrategia DO:</b>
<b>Amenazas (A)</b> Siempre existe riesgo en la inversión Situación política, económica	<b>Estrategia FA:</b>	<b>Estrategia DA:</b>



difícil Inestabilidad Jurídica en la Inversión		
--	--	--

Estrategias (FO): Usar nuestras fortalezas para aprovechar nuestras oportunidades.

- 1.- Ofrecer excelentes ganancias con inversiones sencillas.
- 2.- Ofrecer Inversiones Diversificadas con alta Rentabilidad.
- 3.- Negocio que ofrece mucha información y mucha necesidad en el Mercado.

Estrategias (DO): Como reducir nuestras debilidades apoyándonos en nuestras oportunidades.

- 1.- Minimizar el riesgo a la inversión realizando un buen estudio de Mercado.
- 2.- Ser selectivos con los participantes para ofrecer alta rentabilidad.

Estrategias (FA): Usar nuestras fortalezas para mitigar nuestras Amenazas.

- 1.- Ofrecer excelente retorno de la Inversion para contrarestar el riesgo en la misma.
- 2.- Ofrecer una inversión Diversificada a pesar de las dificultades económicas del país.
- 3.- Aprovechar que es un Mercado con facilidad de acceso a la información para facilitar la sencillez de la Inversion.

Estrategias (DA): Como enfrentar nuestras debilidades a pesar de las Amenazas existentes.

- 1.- Hacer un buen plan de negocios para minimizar el riesgo a la inversión.
- 2.- Ser selectivo a la hora de adjudicar los financiamientos económicos.

#### **4.2 Fase II: Desarrollo de la propuesta de valor y segmentos de clientes para una Administradora de fondo de Inversión privado que apoye al sector de las Pymes en Venezuela:**

Para el desarrollo de esta fase se plantearon todos y cada uno de los aspectos necesarios para la conformación de una Administradora de fondos de Inversión.

El fondo de inversión en capital privado, pasa por tres etapas en su ciclo de vida (Ver Tabla): a) creación del fondo y levantamiento de recursos; b) periodo de inversión y monitoreo de empresas; y c) salida o venta de las empresas en las que se invirtió. La primera etapa tiene una duración de entre uno y dos años en promedio, durante la cual se estructura el fondo, se consiguen los compromisos de capital y se negocian términos y condiciones con los inversionistas. Durante este periodo se pueden hacer cierres parciales del fondo y se puede empezar a invertir el dinero. El periodo de inversión de un fondo dura 5 años en promedio. Durante esta etapa se filtran y analizan oportunidades de inversión, se entra en un proceso de diligencias e investigación sobre oportunidades seleccionadas, se negocian términos y condiciones de inversión, se estructuran las transacciones y se ejecutan las inversiones mediante un contrato de compraventa o convenio de accionistas. Después de realizada la inversión, empieza la etapa de monitoreo y creación de valor, que dura entre 3 y 5 años por empresa. Desde que se realiza la inversión, se empieza a preparar a la empresa para su venta, pero el proceso formal, una vez que la compañía está lista para ser vendida, puede tomar hasta un año adicional. En total, la vida promedio de un fondo es de entre 8 y 10 años.

**Tabla: El ciclo de vida de un fondo de capital privado**

	<b>Proceso con Inversionistas</b>	<b>Evaluación de Inversiones</b>	<b>Proceso con Empresas</b>
Del año 1 al año 2	Procuración de fondos	Búsqueda de oportunidades de inversión	Estructura, negociación y cierre de inversiones seleccionadas.  Monitoreo y creación de valor.  Venta.
Del año 2 al año 7	Llamadas de capital para fondear inversiones	Filtrado, análisis y <i>due diligence</i> de inversiones potenciales	
Del año 5 al año 10	Distribuciones de capital y rendimientos	Evaluación de oportunidades de desinversión	

El fondo de capital privado existe como alternativa de inversión y diversificación. Los administradores del fondo, canalizan los recursos de sus inversionistas a empresas que representen una atractiva oportunidad de inversión, a cambio de una participación en su capital. Mientras el fondo es accionista de la empresa, trabaja de cerca con la administración de la compañía para generar valor a través de la implementación de una estrategia de inversión y un plan de negocios definidos. Si el fondo es exitoso en la ejecución de la estrategia, logrará vender la empresa, o su participación en la misma, a un múltiplo de lo que invirtió. Así es como se generan atractivos rendimientos para los inversionistas del fondo y los demás accionistas de la empresa.

La estructura general del fondo de capital privado incluye a tres grupos de participantes: a) los inversionistas; b) el administrador del fondo; y c) las empresas en las que se invierte. La Gráfica presenta el esquema general de la estructura.

### Estructura general del fondo de capital privado



Fuente:

El administrador es el encargado de diseñar y operar el fondo. Se invierte el 1% del capital total, cobra una cuota de administración anual entre el 1.5% y 2.5% del capital total comprometido y recibe una comisión de éxito equivalente a entre el 20% y el 30% del rendimiento generado sobre el capital aportado por los inversionistas.

Los inversionistas aportan capital en la forma de cuotas de administración y recursos para inversión, y reciben entre el 70% y 80% del rendimiento generado. Es importante aclarar que el fondo funciona en base a compromisos de capital, es decir, no administran recursos líquidos. Los inversionistas se comprometen a cumplir con las llamadas de capital que haga el fondo cuando exista la necesidad de fondear una

inversión. De la misma forma, cuando el fondo recibe dinero de las empresas en las que invierte, ya sea por un evento de liquidez, pago de dividendos, etc., regresa el dinero a sus inversionistas en la forma de una distribución. Antes de que el administrador tenga derecho a cobrar la comisión de éxito, los inversionistas deben recuperar el total del capital aportado más un rendimiento preferente de entre el 6% y el 10% anual.

El fondo cuentan con dos cuerpos de gobierno corporativo: el Comité de Inversión y el Consejo Consultivo. El Comité de Inversión está integrado por socios y funcionarios del administrador y, en algunos casos, por representantes de los inversionistas; su función es aprobar las inversiones y las desinversiones. El Consejo Consultivo está integrado exclusivamente por inversionistas; su función principal es la de dirimir conflictos de interés.

#### 4.2.1 Funcionamiento Operativo del Fondo de Inversiones

El Fondo de inversión ayudara a emprendedores, o PYMES a crecer de manera sustentable, dándoles apoyo financiero y orientación, además asumiendo los riesgos necesarios en llevarlos a un mercado más amplio.

Generalmente los Fondos de Inversión se centran exclusivamente en empresas que desarrollan innovaciones importantes, a menos que la empresa esté bien posicionada para un crecimiento significativo, la administradora no invertirá. Las inversiones en etapas muy tempranas de una empresa involucran un riesgo significativamente alto, que limita las fuentes de capital para estas empresas. Sin embargo hay Fondos que se enfocan en empresas de este tipo, a cambio de una participación accionaria mayor en la empresa.

En la etapa de inversión, las administradoras ofrecen más que dinero a las empresas, normalmente la administradora del fondo toma asiento en los directorios de las empresas y participan activamente en las operaciones y manejo de personal. El compromiso incluye presentaciones de asesoramiento estratégico en el desarrollo, producción y marketing de la empresa.

Durante este proceso, la administradora orienta a la empresa a través de varias rondas de financiamiento. En cada punto, la empresa debe cumplir con ciertas metas para finalmente lograr recibir el fondo y crecer. Si la empresa no cumple estos objetivos, la administradora puede decidir no invertir.

El objetivo de la administradora es hacer crecer a la compañía, inclusive llegar a un punto en que pueda salir a la bolsa o ser adquirida por una corporación más grande (se le llama salida) siempre a un precio que supera con creces la cantidad de capital invertido en el inicio. Aproximadamente un tercio de las empresas del portafolio falla, por lo cual las que tengan éxito deben hacerlo a gran escala. Normalmente cuando una empresa del portafolio tiene éxito, la administradora distribuye las utilidades a los inversionistas del fondo y, finalmente deja de integrar el directorio de la empresa. Una vez que el fondo se ha salido de todas sus inversiones y se han distribuido los beneficios, el fondo termina. Sin embargo, en muchos casos los inversionistas reinvierten sus ganancias en la generación de un nuevo fondo y el proceso comienza nuevamente.

#### 4.2.2. Diseño del Fondo de Inversión

##### 4.2.2.1 Estructura general del fondo de inversión:

La estructura del fondo de capital privado incluye a tres grupos de participantes: a) los inversionistas; b) la administradora del fondo; y c) las empresas

en las que se invierte o prospectos. La Ilustración 15 presenta un esquema general de la estructura típica.

El administrador es el encargado de diseñar y operar el fondo. Se invertirá el 1% del capital total, cobra una cuota de administración anual entre el 1.5% y 2.5% del capital total comprometido y recibe una comisión de éxito equivalente a entre el 20% y el 30% del rendimiento generado sobre el capital aportado por los inversionistas.

Los inversionistas aportan capital en la forma de cuotas de administración y recursos para inversión, y reciben entre el 70% y 80% del rendimiento generado. Es importante aclarar que los fondos funcionan en base a compromisos de capital, es

decir, no administran recursos líquidos. Los inversionistas se comprometen a cumplir con las llamadas de capital que haga el fondo cuando exista la necesidad de fondear una inversión. De la misma forma, cuando el fondo recibe dinero de las empresas en las que invierte, ya sea por un evento de liquidez, pago de dividendos, etc., regresa el dinero a sus inversionistas en la forma de una distribución. Antes de que el administrador tenga derecho a cobrar la comisión de éxito, los inversionistas deben recuperar el total del capital aportado más un rendimiento preferente de entre el 6% y el 10% anual.

El fondo cuenta con dos cuerpos de gobierno corporativo: el Comité de Inversión y el Consejo Consultivo. El Comité de Inversión está integrado por socios y funcionarios del administrador y, en algunos casos, por representantes de los inversionistas; su función es aprobar las inversiones y las ventas. El Consejo Consultivo está generalmente integrado exclusivamente por inversionistas; su función principal es la de dirimir conflictos de interés.

#### 4.2.2.2 Información específica del Fondo de Inversión Privado;

El Fondo de Inversión Privado , se constituirá con al menos 1.200.000\$; con el aporte de inversionistas privados, personas naturales de alto patrimonio, y que puede ser apalancado, si se requiere, por inversionistas institucionales. Se perfila inicialmente como un Capital de desarrollo.

Esta iniciativa es una respuesta al surgimiento de oportunidades para desarrollar empresas, en un proceso de aceleración, en el ámbito de las Pymes, que operen en Venezuela y que tengan potencial regional. Se entiende por Pymes, negocios en los cuales hay muchos clientes, con los que se interacciones múltiples, a través de productos y servicios; además de dispersión física (“puntos de venta”) para prestar el servicio. Se trata de negocios donde existe la posibilidad de identificar distintos grupos de clientes (segmentos) y por tanto, la dimensión analítica es importante para mejorar el negocio, identificando patrones de comportamiento.

#### 4.2.2.3. Objetivos del Fondo:

Los objetivos del fondo son:

- a) Analizar oportunidades de negocio, en compañías tipo Pyme, con alto potencial de creación de valor acelerado.
- b) Invertir recursos del fondo en parte de la propiedad de estas compañías.
- c) Aportar (saber cómo) específico en gestión del negocio, desde el directorio de las compañías.
- d) Dar liquidez a la inversión de los aportantes, ya sea reparto de utilidades, apertura a bolsa o venta de la participación del fondo.

En este marco, el aporte del fondo a las compañías que son sujeto de inversión, se materializa en capital, y en forma más relevante, en habilidades y Saber como, específicos, que será explicada más adelante.



#### 4.2.2.4 Propósito del Fondo:

El fondo invierte en compañías de formato Pymes, con las características ya indicadas. En este contexto, los sectores con mayor atractivo para el fondo son:

- a) Salud: clínicas, centros médicos, centro de diagnóstico, entre otros.
- b) Ventas Especialista – vestuario, tecnología, ferreterías, peluquerías, restaurantes, entre otros.
- c) Ventas en General - Tiendas por Departamento, Supermercados, Mejoramiento del Hogar
- d) Tiendas de Conveniencia
- e) Mayoristas
- f) Financiero – factoring, crédito

El atractivo se determinó considerando la experiencia de los administradores del Fondo de Inversión. No se contemplan negocios que estén en condiciones críticas, como por ejemplo, quiebras. Tampoco se contemplan negocios de muy largo plazo de maduración de sus inversiones, como lo son el forestal, el minero y el agrícola.

En definitiva, se trata de producir un proceso acelerado de avance en la creación de valor para los dueños, a través de la consolidación y fortalecimiento de ventajas competitivas. No se trata de un proceso de crecimiento solamente, sino que es una transformación, con un salto grande hacia adelante, en términos de tamaño, rentabilidad y sustentabilidad.

#### 4.2.3. Conformación del Fondo de inversión

Son muchas las empresas en las cuales el fondo podría invertir, pero es importante mencionar que si no se hace con una correcta evaluación, se puede incurrir en excesivas pérdidas, que serían producto de financiar proyectos erróneos y

terminaría perdiendo los beneficios de invertir en buenos proyectos. Por otro lado no se puede financiar a todas las empresas de Venezuela, ya que el capital de apertura es limitado, por lo cual nos encontramos frente a un problema de selección con capacidad limitada.

Los empresarios tienen responsabilidad limitada, por lo tanto los que posean un mal proyecto, es decir con una probabilidad alta de quebrar, serán los más ansiosos en llegar a un pronto acuerdo al momento de buscar capital. Esto se puede apreciar en los modelos de selección adversa, debido a las asimetrías de información que existe entre compradores y vendedores.

#### **4.3 Fase III: Descripción de los aspectos Organizacionales, legales y ambientales que deben ser tomados en cuenta para el establecimiento de una Administradora de fondo de Inversión privado en Valencia Edo. Carabobo:**

En esta fase se desarrollaron detalladamente la estructura organizacional, los aspectos legales y ambientales que deben considerarse para la conformación de la administradora de fondo de inversiones a través de la Metodología Canvas.

Emprender un negocio es una decisión que requiere valentía y debe partir de la convicción de dedicar todo el tiempo que sea necesario para superar los primeros dos años de operación, siendo estos críticos para determinar la sostenibilidad o no de su proyecto. Dadas las responsabilidades que esta decisión acarrea, debe tomarse el tiempo para analizar si la estructura, modelo y parámetros del negocio son los adecuados.

El recurso seleccionado es el **modelo Canvas**, esta herramienta permite tomar decisiones más informadas y estratégicas con relación a su propuesta de valor y mercado objetivo.

**Gráfico: Modelo Canvas**

<p><b>8</b></p> <p>Socios claves: ¿Qué pueden hacer los socios mejor que tu o con un coste menor y, por tanto, enriquecer tu modelo de negocio?</p>	<p><b>7</b></p> <p>Actividades clave: ¿Qué actividades clave hay que desarrollar?</p>	<p><b>2</b></p> <p>Propuesta de valor: ¿Qué problema solucionamos? ¿Qué necesidad satisfacemos? ¿Qué beneficios aporta?</p>	<p><b>4</b></p> <p>Relación con los clientes: ¿Qué tipo de relación buscas generar?</p>	<p><b>1</b></p> <p>Segmento de clientes: ¿A quién nos dirigimos? ¿Qué segmentos consideramos? ¿Cuáles son prioritarios?</p>
<p><b>9</b></p> <p>Estructura de costes: ¿Cuál es la estructura de costes de tu modelo de negocio?</p>		<p><b>5</b></p> <p>Flujos de Ingresos: ¿Qué valor están dispuestos a pagar tus clientes por tu solución y mediante que formas de pago? ¿Qué márgenes obtengo?</p>		
		<p><b>3</b></p> <p>Canales: ¿A través de que canales/medios contactarás y atenderás a tus clientes?</p>		

4.3.1 El modelo Canvas aplicado al fondo de inversiones:

El modelo de negocio describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura valor. El negocio del Fondo de Inversión consiste en proporcionar una línea de capital inteligente a cambio de una participación minoritaria en las acciones de la empresa. Gracias a los conocimientos de la administradora, se logrará mejorar la gestión y estrategia de la empresa, para utilizar el capital en un crecimiento sustentable en el tiempo.

Luego de un tiempo (cinco años para este fondo), el fondo venderá su parte de la empresa, a un tercero o a la misma empresa, o venderá la empresa completa a un tercero. Tras esta operación hay una ganancia importante producto del aumento en el precio de la acción.

Para todo plan de negocios existe desde el inicio un modelo de negocios que lo sustente. El modelo de negocios es un concepto muy dinámico, que se seguirá modificando aun cuando el negocio comience a operar. Mediante la investigación de mercado, el modelo de negocios fue evolucionando al iterar entre su rediseño y validación con el cliente, hasta llegar al modelo actual.

4.3.2 Canvas modelo de negocios propuesto está a continuación:

1. Segmento de clientes/mercado: El fondo de inversiones privado tiene con cliente objetivo a las Grandes, medianas, pequeñas empresas e inversionistas del sector privado que cuenten con un capital y que deseen diversificar sus ingresos. El Mercado al cual está dirigido el fondo de inversión Privado es el sector de las Pymes específicamente emprendimientos locales que cuyo objetivo sea satisfacer necesidades del Mercado Venezolano que actualmente se encuentre insatisfecho por el Mercado al cual pertenece.

El tipo de clientes al cual se orientará el Fondo son PYMES con con orientación en ventas, o sea, negocios en los cuales hay muchos clientes, con los que se tienen interacciones múltiples, a través de productos y servicios; además de dispersión física en puntos de venta para prestar el servicio. Dentro de las principales categorías se encuentran: Salud, ventas en General y Financiero.

Estas empresas, deben tener intenciones de crecer y de llevar a cabo un proceso de expansión. En lo posible se buscará negocios familiares que quieran profesionalizarse.

Debido a lo específico de los clientes, es importante destacar que se buscará captar un importante nicho, que es conformado por las empresas en Ventas, que desean profesionalizarse.

2. Propuesta de valor: El fondo de inversión busca satisfacer las necesidades de los inversionistas quienes requieren distintas opciones para invertir sus recursos y así hacer crecer sus activos y también busca satisfacer las necesidades de las Pyme del sector emprendedores quienes requieren de financiamiento para llevar adelante sus emprendimientos.

- 1) Analizar oportunidades de negocio, en compañías tipo emprendimiento, con alto potencial de creación de valor acelerado.

- 2) Invertir recursos del fondo en parte de la propiedad de estas compañías.

- 3) Aportar el saber hacer específico en gestión de emprendimiento, desde el directorio de las compañías.

- 4) Dar liquidez a la inversión de los aportantes, ya sea reparto de utilidades, apertura a bolsa o venta de la participación del fondo.

3. Canales: El canal de distribución serán las distintas cámaras y asociaciones que agrupan a las empresas de distintos tamaños y a los emprendedores locales. Para llegar a los clientes, en un principio se atraerán empresas dándoles a conocer el atractivo de entrar al Fondo de Inversión. En una segunda etapa, cuando el Fondo sea reconocido, no será necesario atraer empresas, ya que una gran parte llegará por su cuenta.

En la primera etapa, se realizará una metodología de búsqueda de prospectos, en base a exploración de bases de datos disponibles en la web. Siempre en búsqueda de negocios con alto potencial futuro.

4. Relación con los clientes: La relación con los clientes debe ser de manera directa y personalizada para así plantear y transmitir la información con la mayor efectividad posible. Técnicamente se poseen dos tipos de clientes, por un lado se encuentran las empresas, y por otro los inversores.

La relación con las empresas es directa en cada una de sus reuniones de directorio, a las cuales asistirán los expertos de la administradora del Fondo de Inversión, buscando siempre aportar con su excelente visión técnica y avalada por la experiencia en el rubro. Es importante destacar, que es clave la intervención del Fondo en las reuniones de directorio ya que de esta manera se puede tener un mejor seguimiento tanto a la empresa como a las metas y objetivos planteados en un comienzo.

Por el lado de los inversionistas, tal como se indicó en las fases anteriores, se buscarán inversionistas pasivos que posean amplia confianza en que su capital ingresado al Fondo de Inversión, estará bajo una correcta, eficiente y eficaz gestión.

5. Flujo o fuente de ingresos: La fuente de ingreso del fondo de inversiones son las distintas empresas e inversionistas que buscan invertir sus capitales para apalancar a otros sectores y hacer crecer sus activos líquidos y tangibles.

En este tipo de negocios, en los cuales los costos son la adquisición y los ingresos son la venta, al momento de estimar los ingresos es bastante difícil realizarlo con exactitud, principalmente debido a la incerteza e incertidumbre que se tendrá de los flujos futuros de venta.

El modelo de ingresos funciona de la siguiente manera, en una primera etapa, o primer año se realizará la adquisición de un porcentaje minoritario de acciones en

distintas empresas, a través de un aumento del capital de las distintas sociedades. Posterior a esto, comenzará la etapa de mejora continua y de expansión comercial para cada una de las empresas en las cuales se invirtió, es fundamental el aporte de los expertos, a través de las sesiones de Directorio.

Finalmente la salida, ocurre cuando se vende el porcentaje adquirido, luego de 4 o más años de operación. Por lo tanto la apuesta es comprar “A”, para luego de años lograr vender a un monto superior a “A”, que además permita cubrir el capital de trabajo de la Administradora del Fondo de Inversión.

6. Recursos clave: Los recursos claves para esta empresa son principalmente recursos humanos, ya que se debe contar con personas que tengan bastante experiencia en el rubro de las inversiones, es considerada como suficiente una cantidad mayor a 15 años.

La principal característica que deben tener estas personas, es tener la capacidad de identificar empresas con potencial y además deben saber identificar los factores críticos de éxito para cada una de las empresas en las cuales el Fondo tome participación. Esto se debe a que si se logran tomar eficientes medidas, para tener éxito en cada uno de los factores críticos, los beneficios para el Fondo están garantizados. Por otro lado, deben reflejar confianza hacia los inversionistas, para que de esta manera mantengan su capital dentro del Fondo.

7. Actividades clave: Principalmente se pueden distinguir tres actividades claves para este negocio, y son las siguientes:

a) Inversión: Se debe invertir de manera correcta, esto involucra llevar las negociaciones pertinentes, para lograr obtener la participación en las distintas empresas. Además, los montos a invertir deben transformarse en una correcta participación en las empresas.

Otro importante punto, es que además de invertir correctamente, se debe escoger las empresas apropiadas.

b) Consultoría: Posterior a invertir, comienza el proceso de mejoras en la empresa que se invirtió. Tal como se ha mencionado, esto se llevará a cabo en las reuniones de Directorio, donde el Fondo de Inversión estará presente con los expertos de la Administradora. El objetivo final, es transmitir conocimientos avanzados de gestión de ventas.

c) Venta: Finalmente, debe haber una salida de la empresa, esto es vender la participación que inicialmente se había adquirido a un precio mayor. Esta actividad es clave debido a la importancia que tendrá para rentabilizar las inversiones del Fondo.

8. Socios clave: Se determinan las alianzas estratégicas que se deben generar para conseguir las metas propuestas. Estas alianzas estratégicas se pueden desarrollar con proveedores, gremios, universidades, clientes, entre otros.

Los inversionistas son clave para el fondo de inversión contar con el capital suficiente y lograr invertir en la cantidad adecuada de empresas. Es por esto que el aporte de los inversionistas es fundamental para lograr los objetivos y metas propuestos por el Fondo.

9. Estructura de costos: La estructura de costos del fondo de inversiones es sumamente sencillo, la mayoría son costos administrativos y costos operacionales.



Los principales costos de la administradora se pueden dividir en dos importantes ítems, donde se encuentran:

a) Costos de Operación: Involucra todos los costos de operación que tendrá día a día la administradora, dentro de los cuales se encuentra la remuneración a los ejecutivos, el arriendo, equipamiento y servicios para una oficina.

b) Costos de Inversión: Este ítem engloba los costos que se incurrirán al invertir en las diferentes empresas que el Fondo seleccione. Es importante recordar que las inversiones serán montos altos, cercanos a los 300.000 dolares y además, este dinero será recaudado de inversionistas, a los cuales se les retornará un monto mayor al vender la participación en la empresa.

#### **4.4 Fase IV: Evaluación del plan de Negocios desde los puntos de vista Operativo, social, económico y ambiental:**

En esta fase se analizó la viabilidad operativa y Factibilidad social y ambiental de la ejecución del proyecto y se evaluara la rentabilidad económica de la propuesta. Una vez realizado el estudio señalado a lo largo de la extensión de este trabajo, se llega a la última fase encargada de determinar si su implementación del fondo de Inversión Privado posee viabilidad Operativa, Técnica, económica y ambiental.

##### **4.4.1. Factibilidad Operativa:**

Desde el punto de vista operativo por ser una empresa de servicios financieros no se requieren recursos de gran tamaño desde el punto de vista físico y económico, por lo tanto se cuenta con todos los recursos necesarios para tal fin.

#### **4.4.2. Factibilidad Técnica:**

Desde el punto de vista técnico se cuentan con todos los recursos humanos, de equipos e infraestructura para llevar a cabo las actividades intrínsecas al fondo de inversiones privado.

#### **4.4.3. Factibilidad Económica:**

Las principales estimaciones para esta evaluación, fueron recopilados en las diferentes entrevistas informales:

- a) El cobro por administración será el 20% del monto del fondo total.
- b) El monto total del fondo es de 1.200.000 \$, para su primera ronda. Este monto es aportado en cuotas anuales, debido a que no se requiere el total en los primeros años. Se planea invertir en un total de cuatro empresas, divididas en dos tipos:
  - 1) Empresas tipo A: Son empresas que requieren un monto de inversión cercano a los 300.000\$.
  - 2) Empresas tipo B: Son empresas que requieren un monto de inversión cercano a los 200.000\$
- c) Para efectos del flujo de caja, se invertirá en dos empresas tipo A y dos tipo B.
- d) No se generarán retiros de utilidades dentro del plazo de inversión, por lo que el único ingreso será la salida, cinco años después de que el fondo invierta.
- e) La administradora demorará buscará captar en el plazo de un año a las cuatro empresas que se están buscando.
- f) El bono por inversión para la administradora es el 2% de la inversión.
- g) El bono por venta de una empresa (en la que ya se invirtió) es el 1% de la venta, siempre y cuando cumpla con los requisitos.

h) La valorización final de salida será la inversión multiplicada por cinco para las empresas tipo A y por tres para las empresas tipo B. Esto está basado en el método de valorización que se escogió.

i) A los inversionistas que aportaron el capital se les devolverá su dinero el año 6, con una tasa de rentabilidad anual del 20%. Es importante mencionar que no todo el aporte es realizado en el año 1, si no que es dividido entre los años.

j) La evaluación se realiza a 5 años, ya que en el primer año se buscan prospectos, y se invierte en el año dos, manteniendo las empresas por 4 años.

La inversión del primer año involucra los costos de iniciar actividades y equipar la oficina completamente.

A continuación, en la tabla se puede ver el desglose de los principales costos asociados a la operación del Fondo de Inversión.

<b>Egresos (\$)</b>	<b>Períodos de evaluación (Años)</b>				
	1	2	3	4	5
<b>(-) Egresos</b>	<b>39.000</b>	<b>43.000</b>	<b>39.000</b>	<b>39.000</b>	<b>39.000</b>
<b>RRHH</b>			<b>34.000</b>		
Sueldo Directorio	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Sueldo Gerente General	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Sueldo Analista	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Sueldo Secretaria	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
<b>Marketing</b>	<b>5.000</b>	<b>4.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Eventos		4.000			4.000
Página Web			500.000		
<b>Operaciones</b>	<b>750.000</b>	<b>750.000</b>	<b>750.000</b>	<b>750.000</b>	<b>750.000</b>
Oficina	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Servicios	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000

Tabla Desglose costos Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, el flujo de caja es el siguiente:

Conceptos (\$)	Períodos de evaluación (Años)				
	1	2	3	4	5
(+) Inversión	<b>67.000</b>	<b>443.000</b>	<b>439.000</b>	<b>239.000</b>	<b>39.000</b>
Salida inversión					
otros	67.000	443.000	439.000	239.000	
ingresos(inversión)					
(-) Egresos	<b>67.000</b>	<b>443.000</b>	<b>439.000</b>	<b>239.000</b>	<b>39.000</b>
Egresos de explotación.	39.000	43.000	39.000	39.000	39.000
Bono por inversión				20.000	
Inversión en empresas	400.000			400.000	200 \$MM
Bono por venta				4.000	
Estudio de abogados				8.000	
Retorno al inversionista				2.206.000	
(=) Beneficio Neto	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
(=) Flujo Caja Privado	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Tabla : Flujo de caja Fuente: Elaboración propia

El proyecto no tendrá flujos positivos hasta la venta o salida de las empresas en las cuales se invirtió, y la cantidad invertida es la cantidad que se necesita para que el negocio opere, esto es la suma de los costos operacionales más la inversión que se realizará en las empresas. Por lo tanto ambos montos, el de inversión requerida y el de costos se ajustarán, para sumar cero.

De esta manera, los intereses acumulados para los inversionistas son menores. El VAN alcanza los 399.000\$, por lo tanto es rentable realizar el proyecto.

La TIR es un buen indicador cuando los Flujos siguen un orden decreciente con la tasa de interés, es decir son inversamente relacionados con ella, esto sucede sólo cuando los Flujos son continuos y no evidencias saltos netos negativos o positivos. Para este caso los flujos no son continuos, por lo tanto la TIR no es un buen indicador.

#### **4.4.3.1 Análisis Sensibilidad:**

A continuación, se muestran los resultados obtenidos para el análisis de sensibilidad, cuyo objetivo principal es variar ciertos parámetros y observar que efecto tienen en los principales indicadores financieros del proyecto.

Las variables a modificar en este caso, fueron:

- a) El ingreso por la venta de la inversión, para esto se varió el multiplicador que se aplicó a la inversión.
- b) La tasa de retorno al inversionista

Se escogieron debido a la gran importancia que tienen en el VAN, debido a que el único ingreso que se tiene depende del multiplicador y el principal costo que se puede manejar es la tasa de retorno del inversionista.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

<b>Optimista</b>	<b>Neutro</b>	<b>Pesimista</b>	
<b>Multiplicador empresas Tipo A</b>	6	5	3
<b>Multiplicador Empresas tipo B</b>	4	3	2
<b>Tasa inversionista</b>	30%	20%	15%
<b>VAN</b>	450.000	390.000	118.000

Tabla: Resultados del Análisis de Escenarios Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar, que incluso que se obtiene un VAN positivo en el escenario Neutro y en el escenario pesimista. Por lo tanto, se sigue recomendando realizar el proyecto.

## CONCLUSIONES

En este trabajo se desarrolló el plan de negocios para una administradora de fondo de inversión privado enfocado en las Pymes. Un Fondo de Inversión es un patrimonio constituido por los aportes de diversas personas o instituciones, este Fondo es administrado por una Sociedad gestora responsable de su gestión y administración. La administradora del fondo buscará.

PYMES enfocadas a emprendimientos, que demuestren tener potencial de crecimiento y excelentes oportunidades de negocio. Luego, la administradora invertirá capital en las empresas a cambio de un porcentaje de participación minoritaria.

Este proyecto se sustenta debido al crecimiento de la demanda por financiamiento que han tenido las empresas Venezolanas, además de los importantes avances que ha tenido la industria de capital de riesgo en los últimos años. Que hacen el mercado mucho más atractivo, sustentable y rentable.

Actualmente en Venezuela hay 5 fondos de inversión, controlados por 22 administradoras de fondos, llegando a un monto total de US\$ 845.8 millones. A diferencia de los otros fondos, el fondo de inversión privado para las Pymes, buscará enfocarse en empresas más pequeñas, y dada la experiencia de los administradores se posicionará como el fondo que invierta más tiempo en la gestión de su portafolio de empresas, para así mantener una relación cercana. Por otro lado es clave tener una metodología que evalúe empresas, de esta manera se pueden priorizar las inversiones y determinar focos de valor en cada empresa. Y por último es clave la experiencia en el rubro, que hacen de este fondo uno altamente capacitado.

El negocio del Fondo de Inversión se encuentra en proporcionar una línea de capital inteligente a cambio de una participación minoritaria en las acciones de la empresa. Gracias a los conocimientos de la administradora, se logrará mejorar la gestión y estrategia de la empresa, para utilizar el capital en un crecimiento sustentable en el tiempo. Luego de cinco años, el fondo venderá su parte de la empresa, a un tercero o a la misma empresa, o venderá la empresa completa a un tercero. Tras esta operación hay una ganancia importante producto del aumento en el precio de la acción.

En relaciones a los planes, se realizó el plan de operaciones, de recursos humanos, de marketing y de finanzas:

a) Plan de operaciones: para poder realizar una correcta ejecución de la empresa, en las operaciones pueden destacarse tres labores fundamentales del fondo de inversión que son: Creación de fondo y levantamiento de recursos, Periodo de inversión y monitoreo de empresas, y salida o venta de las empresas en las cuales se invirtió.

b) Plan de recursos humanos: Se necesitarán dos administradores del fondo, que serán los que asistirán a las reuniones de directorio de las empresas en las cuales se invirtió, además de dos ingenieros de inversiones y un abogado, la labor de estas personas es evaluar empresas e identificar oportunidades de inversión.

c) Plan de marketing: Contempla asistir a eventos y seminarios de empresarios, así como también generar alianzas estratégicas con fundaciones y organizaciones gubernamentales que tengan una estrecha relación con los empresarios.



Plan Financiero: El proyecto arroja un VAN de 314.000\$ , realizando una evaluación a cinco años con una tasa de descuento del 30%. Por lo cual es altamente recomendable realizar el proyecto. Además se realizó un análisis de sensibilidad, obteniéndose en todos los casos cifras positivas.

Como última parte de este estudio, se plantea la industria de los fondos de inversión, y se construyó una metodología de captación y evaluación de empresas tomando como referencia investigaciones de expertos en el tema.

La metodología de captación entrega las principales fuentes y procesos que se deben seguir para identificar claras oportunidades, que por supuesto están dentro de los lineamientos del fondo de inversión. Y la metodología de evaluación arroja un índice, llamado índice de inversión. El cual se construye en base a evaluaciones de distintos ítems que captan el potencial y oportunidad del negocio. Adicionalmente se recrea el proceso vivido por una de las actuales empresas postulantes al fondo de inversión, y se determina su índice de inversión.

## **RECOMENDACIONES**

Después de haber elaborado los análisis oportunos, con el fin de lograr los mejores beneficios y obtener los resultados esperados, se proponen algunas recomendaciones, las cuales se mencionan a continuación:

- Evaluar anualmente la conducta del mercado de los fondos de inversiones en el país debido a sus variaciones económicas drásticas, para adaptar el plan de acción de la organización con respecto a las necesidades a satisfacer de los clientes.

- Es muy importante, realizar revisiones constantes al caso financiero y legal del proyecto, de manera de mantener el plan actualizado en respuesta de los cambios usuales en las condiciones macroeconómicas de Venezuela, en materia de salarios, temas jurídicos, política cambiaria, y regulaciones de precios que pudiera afectar notoriamente.

- Realizar un estudio de las variables críticas que afectan directamente en la rentabilidad del proyecto.

- Incentivar la diversificación de las inversiones en Venezuela y poder ofrecer oportunidades de inversión y financiamiento a pesar de las dificultades económicas que enfrenta el país.

## REFERENCIAS

- Alcance, P. (2007). *Calidad*. Editorial Thomson. Madrid, España.
- Arias, F. (2006). *Mitos y errores en la elaboración de proyectos de investigación*. Caracas: Episteme.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública*. ILPES/CEPAL
- Balestrini, M. (2001). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Consultores Asociados DL. Quinta Edición: Caracas.
- Bello P. (2017). *Plan de Negocios para la comercialización de un producto farmacéutico* Tesis de grado. Universidad Central de Chile.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Mc. Graw Hill: Bogotá.
- Delgado, S y colaboradores. (2003). *Conduciendo a la Investigación*. Comala: Caracas.
- Duno, R. (2007). *Estrategias gerenciales para mejorar la motivación laboral en los trabajadores de las pymes comercializadoras de pintura electrostática en la región central del país*. Trabajo de Postgrado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Garza, G. (2008). *Macroeconomía del sector de servicios en la ciudad de México, 1960-2003*. El Colegio de México: México D.F.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de investigación Científica*. Brujas: Córdoba.
- González J. (2018). *Creación de un fondo de Inversiones para apoyar proyectos del sector Construcción*. Tesis de grado. Universidad de Chile.
- Hernández, R., Fernández C., y Baptista, P. (2003) *Metodología de la investigación* (3ra ed.) México: McGraw-Hill.

Hurtado, J. (2000). *Análisis e Interpretación de los datos*. Recuperado de:[http://www.eumed.net/tesisdoctorales//ANALISIS%0E%20INTERPRETACION %20DE%20LOS%20DATOS.htm](http://www.eumed.net/tesisdoctorales//ANALISIS%0E%20INTERPRETACION%20DE%20LOS%20DATOS.htm)

Lefcovich, M (2005). *Gestión total de la productividad empresarial. Gestipolis*.

*Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales* 2002, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. FEDEUPEL. Caracas, Venezuela.

Recuperado de: <http://www.sicht.ucv.ve:8080/OPAC/archivos/NormasUPEL2006.pdf>

O'brien, J. (2001). *Sistemas de Información Gerencial*. Cuarta edición, Bogotá, McGraw Hill.

Páez, I. (2017). *Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el estado Carabobo*. Trabajo de Postgrado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Pérez, J. (2017). *Gestión de la Calidad Empresarial*. Esic: Madrid

Pineda, J (2007). *Diseño de Estrategias para ser aplicadas al programa de Informática Escolar, en las Escuelas adscritas a la Secretaría de Educación del Gobierno de Carabobo*. Trabajo de Postgrado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson: México.

Rodríguez, J. (2006). *La Productividad Organizacional en la Mediana Industria Superior del Estado Lara*. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Lara, Venezuela.

Rojas, R. (2018). *Propuesta de un sistema de gestión para optimizar la calidad y productividad en la empresa construcciones CESANCA, C.A. orientado a los*

- sistemas de información gerencial*. Trabajo de Postgrado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Semuda D. (2018). *Creación de un fondo de capital de Riesgo para apalancar proyectos del sector Inmobiliario*. Tesis de grado. Universidad de Chile
- Serna, H. (2006). *Planeación y Gestión Estratégica*. Setle Gerentes: Bogotá.
- Stoner, J. et al (1998). *Administración. Prentice Hall Hispanoamericana*. Sexta edición: México.
- Tejada, B. (2006). *Administración de servicios de alimentación. Calidad, nutrición, productividad y beneficios*. Universidad de Antioquia: Medellín.
- Verdoy, P. y colaboradores (2006). *Manual de Control Estadístico de Calidad: Teoría y Aplicaciones*. Univeritat Jaume: Castellon de la Plana.