

TESIS  
GP2005  
L7

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PLAN DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA PARA UNA  
EMPRESA DE CONSULTORIA**

Presentado por:

**OMAR JESÚS LINARES HERNÁNDEZ**

Para optar al Título de:

**ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Asesor:

**LUCÍA JOSEFINA RODRIGUEZ GONZÁLEZ**

**Caracas, Septiembre de 2.005**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por su apoyo constante e incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la profesora Lucía Rodríguez, quien en todo momento tuvo la disposición de colaborar en la realización del presente trabajo, proporcionando un valioso aporte.

A mi Tía Ydalmi, por su continuo estímulo.

## TABLA DE CONTENIDO

1.- RESUMEN DEL PROYECTO .....	1
2.- CAPITULO 1. DESCRIPCION DEL PROYECTO .....	2
2.1.- Planteamiento del Problema .....	2
2.2.- Justificación del Proyecto .....	3
2.3.- Objetivos .....	5
2.4.- Metodología .....	6
2.5.- Tipo de Investigación .....	7
2.6.- Resultados Esperados .....	8
2.7.- Implicaciones del Proyecto .....	9
3.- CAPITULO 2. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL .....	10
3.1.- Teorías y Conceptos .....	10
3.2.- Herramientas y Técnicas .....	15
4.- CAPITULO 3. MARCO ORGANIZACIONAL .....	18
4.1.- Descripción de la Empresa .....	18
5.- CAPITULO 4. PLAN DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA .....	21
5.1.- Análisis Interno .....	21
5.1.1.- Cadena de Valor .....	24
5.1.2.- Procesos y Productos .....	26
5.1.3. Estructura Organizacional .....	34
5.2.- Análisis Externo .....	39
5.2.1.- Escenario Global .....	39
5.2.2.- Análisis del Mercado .....	41

5.2.3.- Competencia .....	46
5.2.4.- Proveedores .....	48
5.3.- Análisis Estratégico .....	49
5.3.1.- Matriz FODA .....	49
5.3.2.- Estrategias Propuestas .....	51
6.- CAPITULO 5. ANALISIS DE RESULTADOS .....	52
6.1.- Organización .....	52
6.2.- Entorno .....	54
6.3.- Estrategia .....	55
7.- CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	57
8.- CAPITULO 7. VALIDACION DE LA METODOLOGIA .....	59
9.- BIBLIOGRAFIA .....	60

## INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1. Modelo de Cadena de Valor. Empresa Consultora .....	25
GRAFICO 2. Simbología Utilizada. Procesos y Productos .....	26
GRAFICO 3. Actividades Primarias. Estructura Desagregada de Trabajo: Por Productos .....	31
GRAFICO 4. Actividades de Soporte. Estructura Desagregada de Trabajo: Por Productos .....	32
GRAFICO 5. Empresa Consultora. Organigrama por Departamentos .....	35
GRAFICO 6. Empresa Consultora. Organigrama de Cargos .....	38
GRAFICO 7. Problemas del Entorno. Ámbito Macroeconómico .....	39
GRAFICO 8. Distribución Relativa por Región Geográfica .....	41
GRAFICO 9. Principales Problemas de las PYMES .....	42
GRAFICO 10. Áreas Críticas. Pequeña y Mediana Empresa .....	43
GRAFICO 11. Especialidades del Servicio de Consultoría Contratado .....	44
GRAFICO 12. Razones para la no Contratación de Consultores .....	45

## INDICE DE CUADROS

CUADRO 1. Situación de las Variables Económicas .....	40
CUADRO 2. Presencia Relativa según Estrato de Ocupación .....	41
CUADRO 3. Participación Relativa de las Empresas Consultoras en el Mercado Venezolano .....	46
CUADRO 4. Matriz FODA .....	50

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

Especialización en Gerencia de Proyectos

**PLAN DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA PARA  
UNA EMPRESA DE CONSULTORIA**

Trabajo Especial de Grado

Autor: Econ. Omar J. Linares H.

Tutor: Ing. Lucía Rodríguez González

Fecha: Septiembre de 2.005

**RESUMEN**

La creación de cualquier empresa requiere la descripción de una serie de aspectos que sienten las bases para un desempeño eficiente y efectivo. En este sentido, el presente proyecto consiste en el desarrollo de un plan de administración estratégica, a ser implementado en una empresa, a partir de la integración de dos factores claves que serán plasmados en el plan: Estructura Organizativa y Estrategia. La importancia del proyecto radica en la necesidad de contar con un instrumento, que sirva guía para alinear los esfuerzos de sus integrantes y para el aprovechamiento de sus capacidades.

El objetivo central del proyecto, es el diseño un plan de administración estratégica para una empresa de consultoría. Para el logro de tal fin, resultó necesario: definir los elementos básicos de identidad para una organización, identificar las actividades medulares de la organización, diseñar la estructura de la organización, establecer las características del mercado, desarrollar la matriz FODA, y proponer un marco estratégico de acción.

El plan será implementado a partir del inicio de actividades de la empresa, una vez que esté formalmente constituida. Esta empresa ofrecerá servicios de consultoría dentro de dos áreas funcionales: un área gerencial-económica y un área gerencial-técnica. De esta manera, para ajustar el diseño del plan al tipo y situación de la empresa han sido utilizadas técnicas proporcionadas por disciplinas como: planificación estratégica, gerencia de proyectos y administración de operaciones.

La metodología de trabajo, se ajusta al tipo de investigación del área gerencial conocida como investigación-desarrollo, por tratarse del diseño de una herramienta nueva para el caso particular. El plan de administración estratégica, está dividido en cinco fases: definición de la identidad organizacional, análisis interno, descripción de la estructura organizacional, análisis externo y desarrollo del marco estratégico.

Las etapas del proyecto, han proporcionado un conjunto de subproductos, tales como: Misión – Visión , Objetivos y Políticas, el Organigrama de la empresa y la Matriz FODA. Estos subproductos han constituido la materia prima en el diseño del Marco Estratégico y de la Estructura de la Organización, cuya integración final representa la base del plan.



## **CAPITULO 1. DESCRIPCION DEL PROYECTO**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las condiciones cada vez más exigentes que caracterizan el entorno en el cual se desenvuelven las empresas, ameritan la búsqueda continua de diversos medios que permitan una supervivencia satisfactoria dentro del mundo empresarial. Es así como día a día, las empresas deciden tomar diferentes caminos como respuesta a un elevado nivel de competencia, a la aparición de nuevos mercados, a los cambios en el marco regulatorio, y a muchas otras situaciones.

Entre las alternativas que han cobrado mayor fuerza para lograr mejoras en el nivel de eficacia, se encuentra la de recurrir a empresas externas que presten servicios de apoyo a la gestión organizacional y administrativa. Una de las formas de prestar apoyo a otras empresas es a través de la asesoría directa en áreas específicas. De esta forma, existen empresas denominadas consultoras, cuyo principal activo es el capital intelectual de sus integrantes, y que a partir de la conformación de un grupo de especialistas se encargan de analizar y evaluar otras organizaciones (sus clientes), así como el medio que las rodea, para entonces proponer acciones específicas que contribuyan al éxito de las empresas analizadas.

En este sentido, a partir de la iniciativa tomada por un grupo de profesionales de amplia experiencia dentro de sus respectivas especialidades, se plantea la posibilidad de crear una empresa que preste servicios de consultoría a nivel regional, especialmente en los estados Carabobo y Aragua. La opción de constituir esta empresa, surge como un medio que permita ofrecer asesoría especializada de carácter gerencial-económica, en las áreas financiera y de evaluación de proyectos, y de carácter gerencial-técnica, en las áreas de métodos, procedimientos y sistemas, que sería prestado a nivel de las pequeñas y medianas empresas, cuya presencia dentro del parque industrial y comercial del

país, debe enfrentarse continuamente a diversas complicaciones que ameritan cualquier tipo de apoyo, tal como la consultoría experta.

Entre las tareas propias del proceso de concepción y de maduración inicial de esta empresa consultora, está la definición de una estructura organizativa, que además de proporcionarle a la empresa una definición clara de qué tareas tendrán asignadas sus integrantes, le indicará los procedimientos formales desde el punto de vista administrativo para su ejecución. Así mismo, también destaca el desarrollo de un plan estratégico que indique las líneas de acción a seguir en función de: los objetivos de la empresa, sus características internas y las condiciones del medio externo. Todo esto, para integrar finalmente ambos aspectos Estructura y Estrategia, y así darle “cuerpo” a los procesos de gestión de la organización.

## **JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

La capacidad y la disposición de los integrantes de una organización constituyen un factor clave e indispensable para el éxito de la misma; sin embargo, también es importante considerar una serie de elementos que resultan decisivos dentro del entorno cada vez más competitivo que enfrentan las empresas. Uno de estos aspectos a considerar es la definición de una estructura organizativa, que resulte apropiada para lograr una óptima administración y funcionamiento de la organización, todo esto con el fin de maximizar la eficiencia de sus labores y el aprovechamiento de sus capacidades. Por otra parte, es igualmente importante la creación de un marco estratégico que represente una guía, que le indique a la empresa hacia dónde debe dirigirse y qué debe hacer para llegar hasta ahí.

La necesidad de contar con una definición explícita de elementos de esta naturaleza, surge, por una parte, de las posibles consecuencias directamente negativas de su ausencia, entre las que se pueden contar: funcionamiento interno de corte anárquico, falta de alineación hacia el logro de los objetivos de la empresa, desconocimiento de las acciones a tomar en situaciones determinadas,

etc.; y por otra parte, deriva también del desaprovechamiento de las posibles ventajas que ofrece.

En este sentido, el proyecto de investigación y aplicación, pretende realizar un aporte que profundice en este tópico para el caso específico de la empresa que prestará servicios de consultoría en diversas áreas, a partir de la definición de todos los aspectos anteriormente descritos, lo que finalmente permitirá darle una identidad particular a esta empresa naciente que represente un elemento clave dentro de la consecución de un desempeño exitoso.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar un plan de administración estratégica para una empresa consultora.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Definir los elementos básicos de identidad para una organización (Misión, Visión, Políticas, etc.).
- Identificar cada una de las actividades medulares que se desempeñan dentro de la organización.
- Diseñar la estructura de la Organización.
- Establecer las características particulares del mercado atendido por la organización.
- Desarrollar la matriz FODA de la empresa.
- Proponer un marco estratégico de acción.

## METODOLOGIA

### Metodología de Trabajo.

El diseño del plan que representa el propósito central del presente proyecto, ha sido desarrollado siguiendo básicamente la metodología de trabajo propuesta por la disciplina de la planificación estratégica, contando con el apoyo complementario de algunos aspectos metodológicos de otras disciplinas. De esta manera, fue planteado el desarrollo del siguiente proceso:

- En primer lugar, establecer los principios que van a definir tanto la identidad como la razón de ser de la organización, es decir, su Misión, su Visión, sus Valores y sus Políticas.
- En segundo lugar, realizar un análisis interno preliminar que permita identificar las actividades medulares, haciendo uso del Modelo de la Cadena de Valor, de los Diagramas de Proceso, así como también de la Estructura Desagregada de Trabajo para los productos. Identificar adicionalmente los posibles impulsores y cualquier otro elemento resaltante.
- Desarrollar un organigrama preliminar representativo de la organización, con la correspondiente matriz de funciones.
- Realizar un análisis externo del entorno en que se desenvolverá la empresa: escenarios, competencia y mercado.
- Desarrollar una matriz FODA, a partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, identificadas en los análisis interno y externo.
- Desarrollar un marco estratégico de acción, que muestre las líneas maestras que guíen el funcionamiento de la empresa.

La aplicación de la metodología descrita, siguió una secuencia flexible con la finalidad de favorecer la retroalimentación entre los pasos, y permitir la participación de los futuros integrantes de la organización, todo esto con el fin de cumplir con los objetivos planteados en el proyecto.

## TIPO DE INVESTIGACIÓN.

**Investigación – Desarrollo:** el proyecto propuesto corresponde a este tipo de investigación, puesto que parte del análisis de las condiciones y necesidades de una organización, para que a partir de ese punto haya sido posible desarrollar un instrumento con que no se contaba previamente.

## RESULTADOS ESPERADOS

El proceso de formación y consolidación del producto final del proyecto, es decir, del plan de administración estratégica, viene dado a partir del cumplimiento de ciertas fases o etapas, divididas principalmente en: definición de la identidad organizacional, análisis interno de la empresa, diseño de la estructura organizacional, análisis externo del entorno y desarrollo del marco estratégico. Una vez cumplido este proceso, se dio forma al plan con la información proporcionada en cada una de esas fases.

Mediante la completación de las etapas del proyecto, se obtuvieron una serie de subproductos parciales, tales como: la Misión, la Visión, el Organigrama y la Matriz FODA. Finalmente, todo el estudio llega a confluir en dos productos básicos: Los Lineamientos Estratégicos y La Estructura de la Organización, cuya integración dentro del plan proporciona el resultado final.

Este resultado final significa un intento por proporcionarle a la empresa una herramienta que constituya una guía, que le permita a la organización responder cabalmente las siguientes interrogantes:

- **¿Quiénes Somos?**
- **¿Qué Debemos Hacer?**
- **¿Cómo Debemos Hacerlo?**

## IMPLICACIONES DEL PROYECTO

La consecución de los resultados planteados mediante la implementación del plan dentro de la empresa representa, en primera instancia, la creación de una forma adecuada de organizar la empresa para aplicar un conjunto definido de estrategias, que le permitan cumplir su misión y alcanzar su visión.

Un alcance de tal naturaleza, claramente implica toda una serie de aspectos éticos, derivados del condicionamiento y la dependencia de las decisiones y acciones tomadas por la empresa, atendiendo a los lineamientos expuestos en el plan. Es así como, aspectos tan variados y de una gran carga ética, como serían: el cumplimiento y ajuste a los principios establecidos en el marco regulatorio, el tratamiento que se le brinde a los integrantes de la organización, las estrategias para enfrentar la competencia y la relación directa con el cliente; van a ser conducidos por las líneas maestras del plan.

De esta manera, ha resultado conveniente darle un tratamiento cuidadoso al diseño del plan de administración estratégica, velando por un cumplimiento ético en el desempeño regular de la empresa consultora, que pueda ser considerado responsable y socialmente comprometido, además de preservar la razón de ser de la organización.



## **CAPITULO 2. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL**

### **TEORIAS Y CONCEPTOS**

El presente Trabajo Especial de Grado, se encuentra enmarcado dentro de la disciplina de las ciencias económicas, tomando forma a partir de la integración de diversas áreas del conocimiento, de carácter fundamentalmente gerencial. Entre los principales aspectos teóricos de referencia, que han constituido la base del diseño del plan de administración estratégica, se encuentran:

#### **CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

De acuerdo a concepto planteado por el Departamento de Desarrollo Organizacional de la Universidad Autónoma de México, publicado en la Revista Gerente (edición 2003-2004. Revista de Colección N°5), la Consultoría puede definirse como: “Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos, recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”.

#### **GERENCIA DE PROYECTOS**

Según Palacios (2000), en su publicación “Principios Esenciales para Realizar Proyectos”, la Gerencia de Proyectos consiste en la: “Aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas, y técnicas que permitan alcanzar o exceder los requerimientos de los stakeholders de un proyecto”.

#### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Francés (2001), define la Planificación Estratégica como: “Un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestra, de la empresa u organización, y se les desarrolla en guías detalladas

para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes”.

### **Conceptos Asociados:**

Francés también especifica que de la Planificación estratégica, se pueden extraer como elementos básicos:

**Lineamientos Estratégicos:** son los principios básicos que expresan los aspectos más importantes de la estrategia de una organización.

Existen diferentes lineamientos que identifican y sirven de guía para una organización y que son establecidos en función de un horizonte de tiempo estimado. Los principales lineamientos a seguir son:

- **Misión:** definición general del área de actividad de la organización, identificando los clientes que serán atendidos y sus necesidades específicas a satisfacer.
- **Visión:** objetivo hacia el cual se dirige la empresa y que va a representar la manera en que es vista en el medio, es decir, dará forma a su imagen.
- **Valores:** establecen los límites del marco ético-social, dentro del cual se van a encaminar las acciones de la organización.
- **Políticas:** Reglas y normas que servirán de guía para discernir cuáles acciones resultarán preferibles, entre las diferentes alternativas posibles a seguir.
- **Objetivos:** Logros específicos que se espera puedan ser alcanzados en beneficio de los accionistas, de la organización, del mercado y/o de la sociedad.

**Análisis Interno:** estudio integral de las características, condiciones y elementos que describen a la organización y su funcionamiento, para identificar de esta forma las fortalezas y debilidades que presenta.

**Análisis Externo:** estudio integral de las condiciones que presenta el ambiente dónde se desenvuelve una organización, incluyendo el entorno

económico y el mercado: clientes, competencia y proveedores, para identificar así las oportunidades y las amenazas presentes.

## **ADMINISTRACIÓN ORGANIZACIONAL**

Chiavenato (2001), define la Administración Organizacional como: “El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.”

### **Conceptos Asociados:**

Adicionalmente, Chiavenato, expone algunos aspectos, entre los que se destacan:

Diseño Organizacional: consiste en la definición de cómo funcionará la organización y cómo se aplicarán y distribuirán sus recursos. El diseño organizacional contribuye de cuatro maneras diferentes a la organización:

- Como estructura básica, a través de la división del trabajo organizacional y la asignación de recursos empresariales para que el sistema pueda funcionar apropiadamente.
- Como mecanismo de operación, para indicar a los miembros de la empresa lo que deben hacer, por medio de descripciones de cargos, procedimientos y rutinas de trabajo, normas y reglamentos internos, estándares de desempeño, sistemas de evaluación de desempeño, etc.
- Como mecanismo de decisión, establece el proceso de toma de decisiones para encontrar consonancia entre los objetivos globales de la organización y los objetivos específicos de cada uno de los órganos o equipos que la componen.
- Como mecanismo de coordinación entre las partes, define cómo de armonizar e integrar la organización sus diferentes partes, en función de la división del trabajo organizacional.

### Tipos Tradicionales de Organización:

- Organización Lineal: es el tipo de estructura menos compleja y más antigua. Se basa en el principio de autoridad lineal, donde cada superior tiene autoridad única, exclusiva y absoluta sobre sus subordinados. Sus principales características son: autoridad lineal, líneas formales de comunicación, centralización de las decisiones y forma piramidal.
- Organización Funcional: es aquella estructura que aplica el principio de la especialización de las funciones. En este caso, la organización separa, distingue y especializa, para adaptarse a las circunstancias. Sus características fundamentales son: autoridad compartida y dividida por especialidad, líneas directas de comunicación, descentralización de las decisiones y énfasis en la especialización.
- Organización Línea-Staff: es un tipo de estructura mixta, en que los órganos de línea tienen relación directa con los objetivos vitales de la empresa (cómo producir o vender), y los órganos de staff se hallan indirectamente relacionados con los objetivos de la empresa, contando con autoridad funcional de asesoría sobre la ejecución de las tareas orientadas a dichos objetivos.

### Niveles Organizacionales:

- Nivel Institucional: se dedica a atender el problema empresarial a través de la planificación estratégica, intentando defender y garantizar la participación en el mercado, para crear un conjunto estable de productos o servicios y de clientes.
- Nivel Intermedio: atiende el problema administrativo a través de la planeación táctica, manteniendo un control estricto de las operaciones de la empresa, para asegurar o elevar la eficiencia.
- Nivel Operacional: se encarga del problema de la adecuación tecnológica a través de la planeación operacional, lo que consiste en producir y distribuir bienes y servicios de la manera más eficiente posible.

## **ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES**

Krawjeski (2001), define la Administración de Operaciones como:  
“Conjunto de técnicas y herramientas aplicadas en la dirección y coordinación de las actividades básicas desempeñadas por una organización”.

## **HERRAMIENTAS TECNICAS**

El desarrollo de un plan que permita cumplir con los propósitos mencionados, implica la utilización de una serie de herramientas y técnicas que proporcionen las bases para la obtención de dicho producto. Estos instrumentos de apoyo pueden ser clasificados según el área de conocimiento o disciplina al que usualmente pertenecen. De esta forma, las herramientas principales serían:

### **GERENCIA DE PROYECTOS**

#### **Estructura Desagregada de Trabajo:**

Según la Metodología concebida por el Project Management Institute, la Estructura Desagregada de Trabajo es una herramienta que se utiliza para llevar a cabo una desagregación esquemática de un determinado trabajo a realizar, que puede ser hecha tanto por actividades como por productos parciales, según resulte más conveniente para la representación integral de la tarea, alcanzando el nivel de división que se considere más favorable para la administración del conjunto.

### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **Modelo de Cadena de Valor:**

El Modelo de la Cadena de Valor, es una de las herramientas de mayor utilización en el análisis estratégico y funcional de cualquier organización, y su concepción fue desarrollada por el Prof. Michael Porter (expuesta por Francés 2001), autor de numerosos estudios relacionados con las áreas de: Competencia Empresarial y Económica, y Estrategia Organizacional.

De acuerdo a los planteamientos de Porter, este modelo consiste en identificar las diversas actividades desarrolladas por una organización, para luego agruparlas en actividades primarias ó de soporte, en función de su nivel de participación en las funciones vitales de la empresa. Una vez identificados los distintos tipos de actividades, se realiza una representación o esquema donde se

visualiza el aporte o generación de valor que proporciona cada actividad, de acuerdo a su papel dentro de la organización.

### **Matriz FODA:**

Continuando con los planteamientos de Francés, la Matriz FODA, de amplia utilización en los análisis de competencia empresarial, representa un resumen de los resultados de los análisis interno y externo de la empresa, que sirve de base para la formulación de estrategias, y que es representada de acuerdo a un esquema matricial. Está constituido por:

Oportunidades y Amenazas: factores externos que afectan favorable o adversamente a la empresa y a la industria a la que ésta pertenece. Las oportunidades representan tendencias o condiciones que favorecen el logro de los objetivos de la empresa, mientras que las amenazas constituyen igualmente tendencias o condiciones pero que dificultan el cumplimiento de estos objetivos.

Fortalezas y Debilidades: las fortalezas son todas aquellas características particulares de una empresa, que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. Las debilidades, por el contrario, son aquellas que características que dificultan aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas.

## **ADMINISTRACIÓN ORGANIZACIONAL**

### **Organigrama:**

Según la definición convencional planteada en las Teorías de Administración Organizacional, el Organigrama constituye una representación esquemática cuyo propósito es la definición de las interrelaciones organizacionales en diferentes aspectos como: jerarquías, funciones, etc.

## ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

### **Diagrama de Procesos:**

De amplia utilización en las disciplinas asociadas a la Ingeniería Industrial, el Diagrama de Procesos, definido en el libro de Krawjeski, es una representación esquemática del conjunto de pasos seguidos por las diferentes unidades productivas dentro de una organización, para la obtención de sus productos.



## CAPITULO 3. MARCO ORGANIZACIONAL

### DESCRIPCION DE LA EMPRESA

La implementación, del plan de administración estratégica desarrollado en este Trabajo Especial de Grado, ha sido elaborada para el caso particular de una empresa de consultoría, que aún no se encuentra formalmente constituida y que prestará servicios en la región central del país. Dicha empresa será administrada directamente por sus propietarios, quienes junto a un grupo de profesionales pasarán a integrar un equipo multidisciplinario de asesores especializados, encargados de las operaciones regulares y medulares de la compañía.

Esta empresa ofrecerá servicios de consultoría a otras empresas, específicamente a nivel de las pequeñas y medianas empresas (PyMES), como una forma de prestar apoyo a un extenso y variado grupo de organizaciones que conforman una parte significativa del sector productivo de la región, y que en muchos casos, por la limitación de sus dimensiones, carecen de ciertas herramientas gerenciales y técnicas para potenciar y sacar el máximo provecho de sus capacidades.

Dentro del grupo de las Pequeñas y Medianas Empresas, el segmento que va a constituir el principal foco de atención para la empresa, al menos en un principio, será el que conforma el sector manufacturero de la región. De esta forma se pretende, por una parte, contribuir al desarrollo de un sector seriamente afectado a nivel competitivo tanto por las grandes empresas como por los productos importados, y adicionalmente contar, a partir de la inserción en este mercado específico, con un mayor potencial de integración entre los diferentes servicios que ofrecerá la empresa consultora. Sin embargo, esto no significa que en caso presentarse alternativas de asesoría a empresas ubicadas en categorías diferentes (servicios, comercio, etc.), estas no serán igualmente consideradas.

La empresa tendrá como centro de operaciones la ciudad de Valencia, Edo. Carabobo, principal región industrial del país. De esta forma, al menos en una etapa inicial, la empresa consultora podrá orientarse a atender las necesidades de

un amplio y variado parque industrial tanto en Valencia como en las poblaciones adyacentes, además de contar con la posibilidad de extender actividades hacia el Edo. Aragua, cuya cercanía y potencial económico lo constituye un mercado accesible y atractivo.

Los servicios de consultoría que serán proporcionados por esta futura empresa, estarán inicialmente enmarcados dentro de dos áreas funcionales básicas: un área gerencial-económica y un área gerencial-técnica. Cada una de las ramas de asesoría mencionadas, estará al mismo tiempo dividida en dos áreas adicionales, que pueden ser definidas de la siguiente manera:

#### ***Gerencial-Económica:***

- Finanzas: analizar, evaluar y proponer alternativas de inversión y uso del capital financiero de las empresas.

Consistirá en la realización de un estudio profundo de la situación de una empresa (cliente) y de las condiciones que presenta el mercado de capitales, de manera que sea posible determinar las alternativas a seguir para optimizar su estructura financiera.

- Evaluación de proyectos: evaluar y diagnosticar la factibilidad técnica y económica de ejecutar diversos proyectos.

El propósito fundamental será analizar si la ejecución de un determinado proyecto de inversión resultará viable para las condiciones particulares de una empresa. Esto será realizado a través de un estudio de las características del mercado, de los requerimientos técnicos para hacer realidad el proyecto y de los resultados financieros que arrojará, para entonces determinar si resulta factible y conveniente su ejecución.

#### ***Gerencial-Técnica:***

- Métodos y Procedimientos: analizar y evaluar posibles modificaciones en los procesos productivos de las empresas.

Esta área de la Gerencia Técnica tendrá por objetivo estudiar la forma en que la empresa desarrolla los procesos directamente vinculados a la

producción, para proponer los ajustes y modificaciones pertinentes a ser implementados para optimizar dichos procesos, así como la forma adecuada de implementarlos.

- Tecnología y Sistemas: diseñar y coordinar la implementación de herramientas tecnológicas de apoyo a la gestión empresarial.

La asesoría prestada estará dirigida a realizar un diagnóstico de los requerimientos que presenta la empresa analizada en materia de tecnología y manejo de la información, para luego desarrollar y aplicar los medios más acordes a sus necesidades.

## **CAPITULO 4. PLAN DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA**

### **ANALISIS INTERNO**

El desarrollo de un plan de gerencia estratégica y de una estructura organizativa que sean compatibles, requiere, en primer término, proporcionarle a la Organización una razón de ser, que constituya un punto de partida y que vaya de la mano con una filosofía de acción definida.

Para lograr este propósito, es necesario definir de forma explícita, una serie de aspectos que permitan conjugar la razón de ser y la filosofía de trabajo, y así otorgarle a la Organización una identidad claramente definida. En primer lugar, es necesario establecer de manera general y consistente en el tiempo, el área de actividad y el mercado a ser atendido, para entonces constituir la Misión de la organización. En segundo lugar, la empresa o institución debe contar con una imagen propia a futuro, es decir, una Visión de sí misma, que constituya un objetivo hacia dónde dirigirse. Del mismo modo, también es importante proporcionarle a sus integrantes, entre otros aspectos, un marco de acción en el aspecto ético-social que guíe su conducta, mediante la adopción de una serie de Valores, un conjunto explícito de Fines u Objetivos que constituyen el propósito de creación de la Organización, y finalmente, se deben definir las Políticas a seguir para tener una guía clara de referencia, al momento de seleccionar las alternativas de acción más adecuadas entre las opciones posibles.

El caso de la empresa de consultoría que se pretende constituir, no escapa a esta realidad, por lo que debe contar con cada uno de estos elementos dentro de su marco organizativo y estratégico. De esta forma, intentando dar fiel reflejo al consenso al que se llegó entre los integrantes de la consultora, son plasmados a continuación, como resultado del presente trabajo, aspectos tales como: su área de actividad (servicios de consultoría gerencial), clientes a ser atendidos (Pequeñas y Medianas Empresas), marco geográfico (región central del país), y los demás elementos que mejor representen la "personalidad" de la Organización.

## **MISIÓN**

➤ Proporcionar Servicios de Asesoría Especializada de alta calidad en el área gerencial, que permitan optimizar la eficiencia y la eficacia en el desempeño de las PYMES, para contribuir al desarrollo de este importante sector económico.

## **VISION**

➤ Constituirse en la empresa de consultoría profesional líder en la región central del país, gracias a la prestación de servicios de reconocida excelencia y calidad, acordes a las necesidades de nuestros clientes, impulsando de esta forma el desarrollo económico de las PYMES y del parque empresarial en general.

## **VALORES**

➤ Integridad: todas nuestras acciones responden a los más altos principios éticos y morales ante cualquier situación.

➤ Trabajo en Equipo: gracias a la combinación de los diversos conocimientos y habilidades de los integrantes de la organización, guiados por una visión única, trabajamos unidos en pro de la mayor eficacia posible.

➤ Liderazgo: a partir de una visión clara y definida, cada uno de nosotros actúa responsablemente para lograr los objetivos, obteniendo los mejores resultados posibles para la organización y su entorno.

➤ Excelencia: nuestro esfuerzo está permanentemente enfocado hacia la creación del mayor valor posible para todos aquellos que se encuentran involucrados de cualquier forma con nuestra organización.

➤ Confianza: sembramos las bases para alcanzar sólidos niveles de respeto y confianza, como la mejor forma de entablar auténticas relaciones ganar-ganar.

## **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

➤ Consolidar el prestigio profesional de los accionistas y demás integrantes de la organización.

➤ Optimizar el crecimiento y evolución de la organización.

➤ Maximizar el patrimonio de los accionistas.

## **POLÍTICAS**

- Política de Recursos Humanos: Reconocimiento basado en los méritos y logros profesionales. Planes de desarrollo profesional.
- Política de Mercadeo: Contacto directo promocional con el mercado cautivo y el potencial.
- Política Financiera: Utilización prioritaria de recurso propios.
- Política de Calidad: Utilización de personal calificado y prestación de un servicio acorde a elevados estándares de calidad.

La consecución de tales fines, bajo el marco ético y social expuesto, y siguiendo las reglas o lineamientos establecidos, debe estar seguida de una identificación y descripción de todas aquellas actividades asociadas.

## CADENA DE VALOR

Siguiendo los principios expuestos por Michael Porter en su concepción de la Cadena de Valor, se pretende esquematizar estas actividades a través del Modelo, dónde se identifican los procesos involucrados y la forma en que agregan valor a la tarea primordial de la Organización, para entonces agruparlas en actividades primarias y actividades de apoyo.

Para el caso particular de la empresa consultora, cuya actividad esencial es la prestación de servicios de asesoría especializada, las actividades primarias; es decir, aquellas que están directamente involucradas en la ejecución de dicho servicio, van a estar conformadas por:

- **Mercadeo:** Dar a conocer al mercado potencial las necesidades que pueden ser atendidas con los servicios prestados por la empresa.
- **Servicios de Consultoría:** Analizar las necesidades del cliente, evaluar alternativas de acción y proponer soluciones factibles.
- **Servicios de Apoyo a la Gestión:** Constituir un soporte al manejo de las implicaciones asociadas a la aplicación de las soluciones propuestas.

En lo referente a las actividades de soporte, destinadas a lograr un control eficiente de todas aquellas implicaciones organizacionales, legales, financieras y sociales, resultantes de la ejecución de las actividades primarias, estarán constituidas por:

- **Dirección:** Gerenciar los recursos financieros, humanos y materiales en función de los objetivos y las estrategias de la Organización, así como ejercer la representación institucional de la misma.
- **Administración y Finanzas:** Planificar el uso de los recursos financieros y organizar los registros contables.
- **Relaciones Públicas:** Controlar todos los aspectos referentes a la proyección de la imagen de la organización hacia el mercado y la sociedad en general.
- **Asesoría Jurídica:** Proteger los intereses de la Organización ante terceros y velar por el cumplimiento del marco legal.

➤ Recursos Humanos: Velar por una adecuada integración y continuo desarrollo del personal de la organización dentro de un ambiente laboral planificado.

## MODELO DE CADENA DE VALOR

El siguiente esquema muestra la representación convencional del Modelo de la Cadena de Valor de Michael Porter, al identificar, agrupar y definir las actividades desarrolladas por la empresa.



Gráfico 1. Modelo de Cadena de Valor

Una vez establecidas las actividades que constituyen la cadena de valor, es posible representar a continuación, los procesos de interacción a nivel interno entre estas mismas actividades, y a nivel externo con otros agentes u organismos. Adicionalmente, es posible identificar los principales productos a obtener, mediante la ejecución de estas actividades.



## PROCESOS Y PRODUCTOS

Si bien los Diagramas de Procesos convencionales, se utilizan principalmente para esquematizar procesos de producción de bienes, es posible utilizar un procedimiento de representación análogo para el caso de la prestación de un servicio, que sirva para ilustrar la interacción entre actividades y agentes.

Mediante la siguiente simbología se procede a esquematizar los procesos básicos desarrollados en la Empresa Consultora, asignándole figura y color al elemento o proceso involucrado:

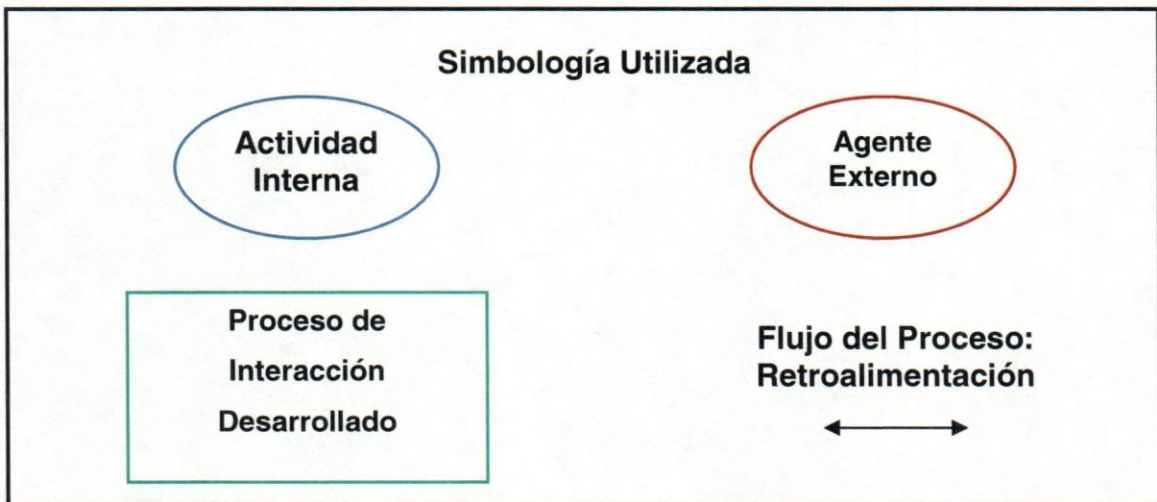
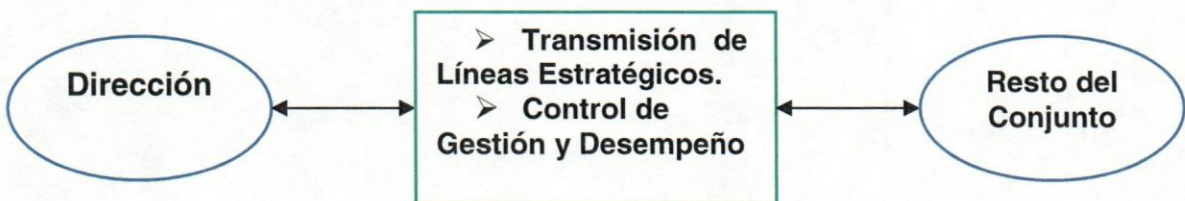


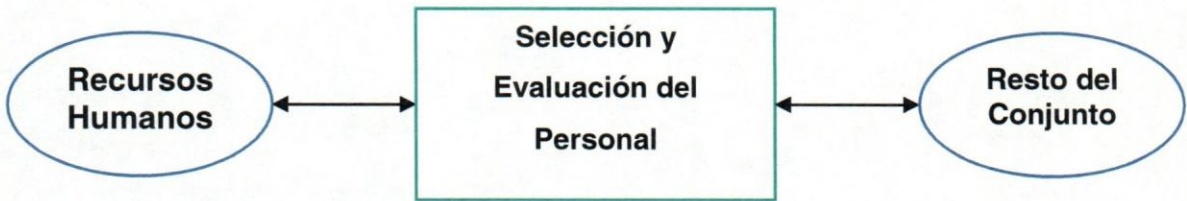
Gráfico 2. Simbología. Procesos y Productos.

A nivel interno, se distinguen los siguientes procesos:

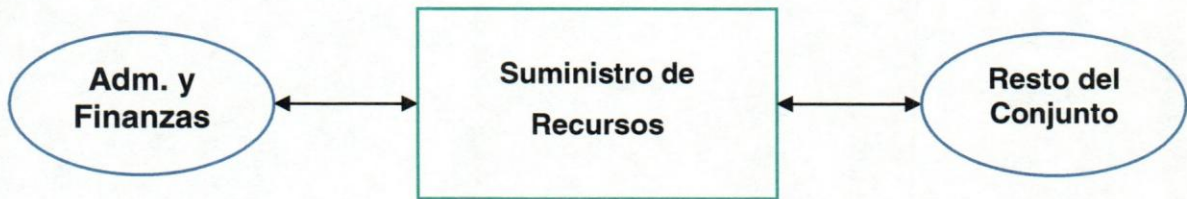
➤ Mediante la actividad de Dirección será posible que las demás actividades desarrolladas en la Empresa, puedan asimilar las estrategias a seguir y además sean supervisadas y evaluadas con el propósito de optimizar su desempeño.



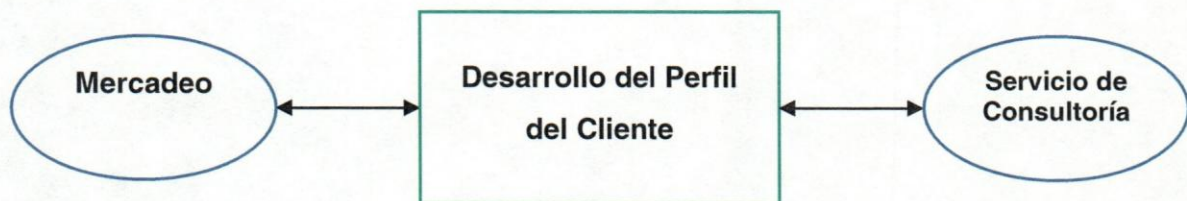
➤ A partir del tratamiento especializado de los recursos humanos, se pretende aplicar mecanismos que permitan realizar una selección y evaluación adecuada de las personas que estarán encargadas de ejecutar el resto de las actividades.



➤ Mediante la administración y planificación de los recursos a disposición, el resto de la organización, previa manifestación de la necesidad, contará con los medios necesarios para la ejecución de las actividades.

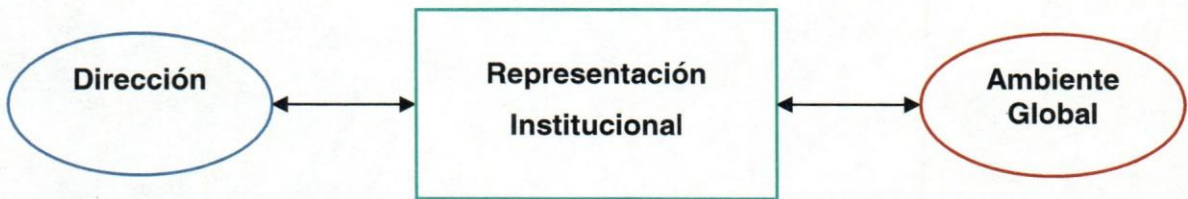


➤ A través de la interacción entre los encargados de identificar y captar a los clientes, y de los que finalmente tendrán la tarea de satisfacer su necesidad (asesores), se procederá a establecer un perfil que describe íntegramente las características del cliente atendido.

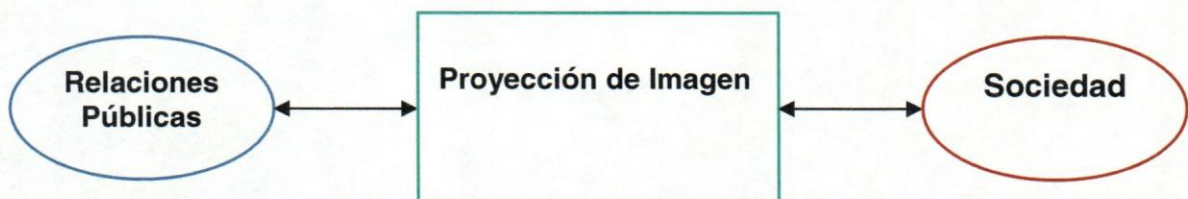


En lo referente a los procesos desarrollados con el medio externo, se distinguen:

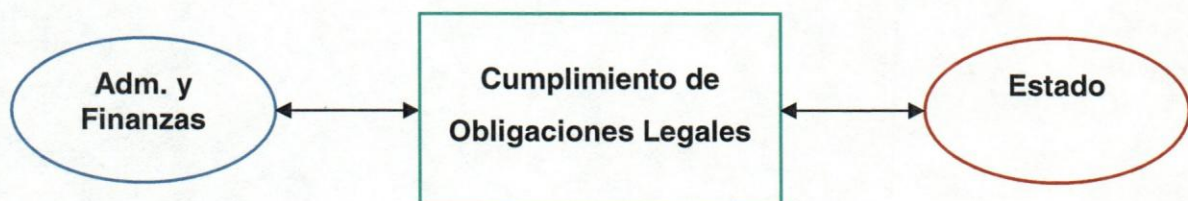
➤ La ejecución de una acción dirigenal que refleje un liderazgo definido, va a constituir la auténtica representación de la organización ante el entorno que la rodea.



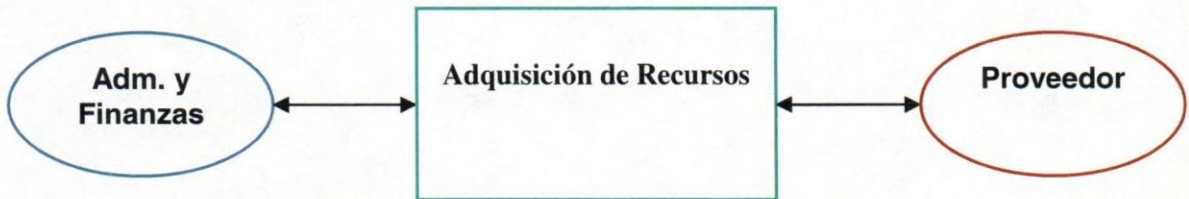
➤ La relación establecida entre la organización y la comunidad, más allá del servicio en sí, va a darle forma a la imagen que identificará a la empresa en su entorno.



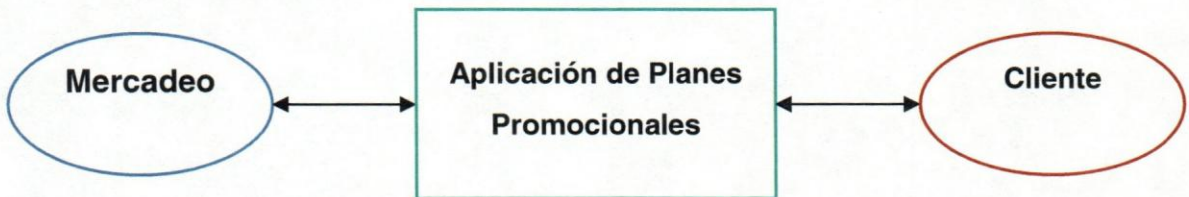
➤ El registro que se efectúe sobre el uso de los recursos, será el requisito e insumo necesario para hacer fiel cumplimiento de las obligaciones impositivas que determina el marco regulatorio, para las empresas.



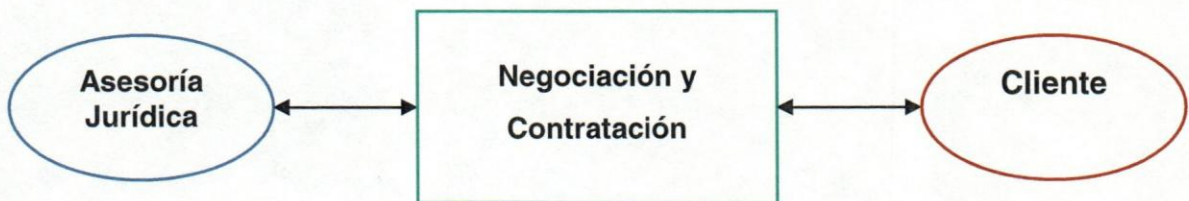
➤ Una vez realizada la planificación de los recursos a utilizar en las demás actividades, se procederá a adquirir en el mercado aquellos que no estén a disposición.



➤ El plan desarrollado para promocionar el servicio prestado por la empresa, será aplicado al mercado potencial con el propósito de captar clientes.



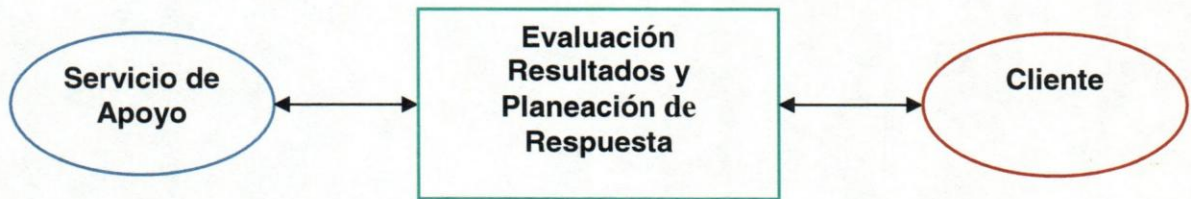
➤ La asesoría y representación calificada en materia de asuntos legales, permitirá alcanzar acuerdos, que puedan preservar los intereses de la organización y del clientes, manteniéndose dentro de las normas establecidas en el marco regulatorio.



➤ Mediante un estudio detallado de las características, condiciones y necesidades del cliente, será desarrollado un plan de acción dónde estarán plasmadas las medidas y los procedimientos a seguir, para mejorar y corregir el desempeño de su empresa.



➤ La aplicación del plan desarrollado generará una serie de resultados que serán evaluados, y cuando la situación lo requiera, se implementarán medidas complementarias de apoyo.



En lo referente a los resultados asociados a la ejecución de cada una de estas actividades primarias y de soporte, se espera obtener un conjunto de productos que, de acuerdo a la esencia de cada actividad y en la medida que lo permita, intenten reflejar dos aspectos primordiales:

- Plan de Acción: medidas o acciones a tomar, cómo respuesta a un diagnóstico de la situación.
- Reporte de Desempeño: evaluación de los resultados obtenidos por la aplicación del Plan de Acción, posibles correctivos y lecciones aprendidas.

De esta manera quedarían representados los productos a obtener, de manera desagregada por actividad de trabajo:

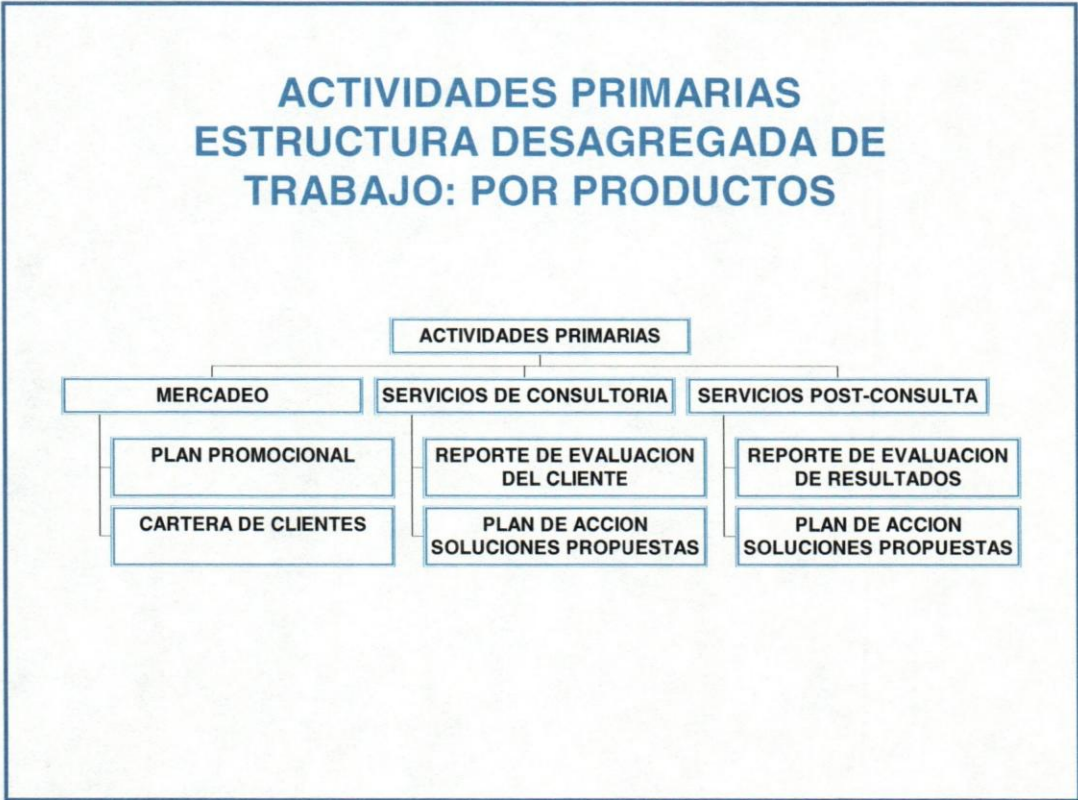


Gráfico 3. Actividades Primarias

## ACTIVIDADES DE SOPORTE ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO: POR PRODUCTOS



Gráfico 4. Actividades de Soporte

Los servicios prestados por una empresa de consultoría, ameritan un conocimiento especializado y continuamente renovado, además de una gran capacidad de adaptación que permita responder adecuadamente a las muy variadas necesidades de los clientes. Adicionalmente, resulta igualmente importante consolidar el prestigio de la organización, para así darse a conocer y generar confianza en el mercado.

En este sentido; es posible distinguir, dentro de las actividades que integran la cadena de valor, las de Mercadeo y Servicios de Consultoría como factores críticos para el éxito de la empresa; ya que, a través del mercadeo será posible captar a los clientes y sólo mediante un desempeño óptimo del servicio de consultoría será posible mantenerlos y establecer una presencia sólida en el mercado. Por este motivo, los esfuerzos de la empresa deben avocarse a desarrollar la prestación de las asesorías como su capacidad medular, al constituir el medio más viable para alcanzar una ventaja competitiva convincente.

Por otra parte, al integrar las actividades identificadas con los lineamientos expuestos en la Misión, la Visión y las Políticas, es posible vislumbrar ciertos

factores que pueden tener una incidencia importante, tanto en los costos manejados por la empresa como en el valor generado en sus actividades primarias y de apoyo. Dichos factores van a constituir impulsores de estas dos variables: Costos / Valor, para de esta forma constituir un punto de referencia en el desarrollo de las estrategias. Entre estos factores se destacan:

#### **Impulsores de Costos:**

- Políticas de la Empresa: Uso preferente de recursos propios.
- Integración de las Actividades y de las Unidades Organizacionales:

Simplificación de Tiempo y Recursos.

- Aprendizaje y Desarrollo de Capacidades: Utilización de cada Estudio – Servicio cómo insumo futuro.

#### **Impulsores de Valor:**

- Políticas de la Empresa: Privilegiar la Calidad del Servicio sobre cualquier otra variable.

➤ Integración de las Actividades y de las Unidades Organizacionales: Generación de Sinergia Operacional.

- Aprendizaje y Desarrollo de Capacidades: Enriquecimiento en el valor intelectual del capital humano, a partir de cada experiencia.

Una vez identificadas y definidas las actividades a desarrollar por la empresa consultora, el siguiente paso consiste en plantear una estructura funcional que permita abarcar dichas actividades en toda su extensión, de la manera más eficiente y eficaz posible, para lograr los objetivos de la organización. Para ello, será necesario establecer los departamentos integrantes, su estatus, funciones y recursos inherentes, para darle cuerpo a esta estructura.



## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El proceso de diseño de la estructura de la organización tiene como propósito optimizar el desempeño de la misma a todo nivel. Con este fin, es necesario que responda a esquemas coherentes que definan los sistemas de jerarquías, atribuciones y procesos de interacción, de acuerdo a los lineamientos que expresan los objetivos y la razón de ser de la organización.

Para el caso de la empresa de consultoría, se plantea un diseño particular en cada uno de sus niveles, de acuerdo a las Teorías de Administración Organizacional, desarrollados en el siguiente orden:

En primera instancia, a un Nivel Institucional y cómo una forma de ajustarse a los objetivos y políticas empresariales, la empresa estaría constituida bajo el formato de una Organización Línea – Staff, con tres unidades de línea directamente involucradas en las actividades propias de la empresa y dos unidades de staff o asesoría, que prestan apoyo especializado a las unidades de línea pero que no tienen injerencia directa en las actividades medulares.

En segundo lugar, en el Nivel Intermedio, para darle cuerpo a las actividades internas y a los procedimientos, está planteado un diseño de Departamentalización Funcional, estableciendo una diferenciación para cada uno de los departamentos basada en la especialización e interdependencia de los procesos. De esta forma, las unidades de línea estarían divididas en: Administración y Finanzas, Mercadeo y Relaciones Públicas, y Servicios de Consultoría (el equivalente a un departamento de producción en una empresa manufacturera). En cuanto a las unidades de staff, estarían conformadas por: asesoría jurídica y asesoría laboral.

Finalmente, a un Nivel Operacional, en lo referente a la prestación del servicio en sí, se realiza un diseño de roles siguiendo el enfoque situacional, basado en las relaciones entre las partes componentes del sistema y en cómo su interacción afecta el desempeño del todo. Para el caso particular del Departamento de Servicios de Consultoría, se plantea un diseño de cargos y

tareas, que resulte adaptable a cada caso particular (necesidades del cliente) atendido por la empresa.

Tomando como base el conjunto de actividades primarias y de soporte que integran la Cadena de Valor correspondiente a la Empresa Consultora, se plantea el siguiente esquema departamental, como representación de la estructura de la organización.



Gráfico 5. Organigrama por Departamentos

### **MATRIZ FUNCIONAL**

Luego de definir los principios que guían la estructuración de la organización en sus diferentes niveles, y de desarrollar dicha estructura en función de las actividades previamente identificadas en la cadena de valor, el siguiente paso es precisar las funciones y responsabilidades principales que deberán ser asumidas por cada uno de los Departamentos. De esta forma, se presenta la siguiente matriz de funciones por departamento:

## 1.- DIRECCIÓN GENERAL

- Velar por el cumplimiento de los Lineamientos Estratégicos de la Organización.
- Representar Institucionalmente a la Empresa ante otras Organizaciones e Instituciones.
- Coordinar los procesos de interacción entre los diferentes departamentos y unidades de asesoría.
- Presentar los reportes de desempeño organizacional ante los accionistas.

### 1.1.- DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

- Planificar y controlar el flujo de entrada y salida de fondos.
- Registrar la información contable de la empresa.
- Controlar lo relativo a procesos de facturación, gestión de cobranzas y cancelación de cuentas

### 1.2.- DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y RELACIONES PUBLICAS

- Velar por el correcto diseño de la imagen corporativa, así cómo por la selección de los canales y métodos para su proyección.
- Encargarse de las labores de atención al cliente y a los medios de comunicación.
- Desarrollar y aplicar planes promocionales dirigidos a la captación de clientes.

### 1.3.- DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE CONSULTORIA

- Establecer el contacto e interacción inicial con los clientes, en lo referente a la prestación del servicio y al desarrollo del plan de trabajo.
- Canalizar el plan de trabajo y el flujo de información hacia la unidad de consultoría correspondiente.
- Coordinar los procesos de interacción entre las dos unidades de consultoría gerencial: Unidad de Consultoría en Gerencia Económica y Unidad de Consultoría en Gerencia Técnica.

### 1.3.1.- Unidad de Consultoría en Gerencia Económica

➤ Prestar apoyo y asesoría a los clientes en dos áreas básicas: Finanzas y Evaluación de Proyectos.

### 1.3.2.- Unidad de Consultoría en Gerencia Técnica

➤ Prestar apoyo y asesoría a los clientes en dos áreas básicas: Métodos y Procedimientos, y de Tecnología y Sistemas.

## **STAFF:**

En vista de la naturaleza puntual y circunstancial de las actividades de Asesoría Jurídica y Laboral, que no están presentes permanentemente en las actividades regulares de la Organización y que no tienen participación directa en la prestación del servicio de consultoría, fueron incluidas dentro del STAFF como órganos de apoyo, contando con las siguientes funciones:

### S.1.) *ASESORÍA JURÍDICA*

➤ Representar a la empresa en los procesos de negociación y contratación con clientes, proveedores y cualquier agente externo.

➤ Representar a la empresa jurídicamente en los conflictos legales de cualquier índole.

➤ Asesorar a la empresa en asuntos que requieran estricta adecuación al marco jurídico, tanto a nivel interno como externo.

### S.2.) *ASESORÍA LABORAL*

➤ Asesorar a la dirección de la empresa en materia de ambiente y condiciones laborales.

➤ Diseñar planes de carrera para el personal de la empresa.

➤ Participar en los procesos de selección y evaluación del personal.

La ejecución de cada una de estas funciones será ejecutada por una persona o por un equipo, dentro de cada uno de los departamentos que integrarán la Organización. Es así, como se procedería finalmente a identificar los cargos específicos encargados de tal ejecución. Es importante señalar, que si bien deben existir principios de flexibilidad y adaptación, en cuánto a la asignación de tareas entre los integrantes de cada departamento, y que éstos además comparten un objetivo general común, la distinción esencial estará basada en la responsabilidad de supervisión y liderazgo en los dos primeros niveles (Director y Coordinadores), mientras que para los demás integrantes su responsabilidad tendrá una naturaleza fundamentalmente ejecutoria. A continuación se muestra el Organigrama de Cargos de la Empresa Consultora:



Gráfico 6. Organigrama de Cargos

## ANÁLISIS EXTERNO

### ESCENARIO GLOBAL

Para analizar el entorno donde se desenvolverá la empresa consultora, es necesario establecer las características, variables o aspectos de su contexto particular, que podrían tener mayor incidencia en su desempeño. La selección de las variables debe responder preferiblemente a la experiencia particular del grupo o sector general, dónde puede ser ubicada la empresa, siendo en este caso el de las Pequeñas y Medianas Empresas. En este sentido, de acuerdo a estudio realizado por CONINDUSTRIA, al consultar un grupo de empresas del sector, es posible distinguir las siguientes variables del contexto económico como aquellas que tienen mayor incidencia sobre su gestión:

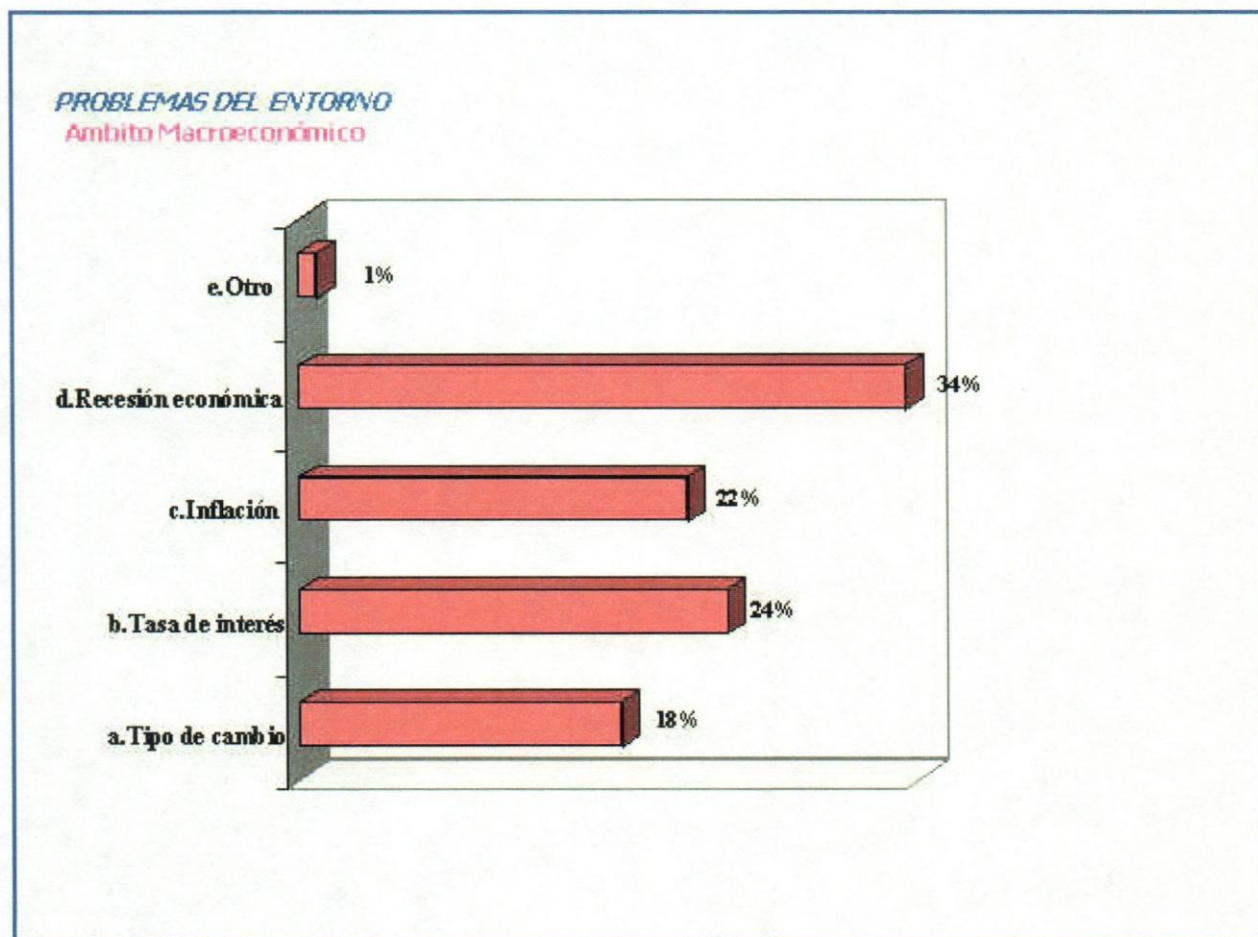


Gráfico 7. Entorno Macroeconómico. Fuente: CONINDUSTRIA / FUNDES

Una vez establecidas las variables pertinentes, es importante definir la situación en qué se encuentran, para tener una idea más precisa del escenario que probablemente va a enfrentar la empresa.

Cuadro 1. Variables Económicas

VARIABLE ECONOMICA	SITUACION
Producto Interno Bruto	Tendencia al Crecimiento Base Inestable: Precios del Petróleo
Inflación	Altos Niveles de Inflación Tendencia decreciente producto de los controles de precios.
Tasa de Interés	Margen de Variación Regulado
Tipo de Cambio	Regulado

La situación que caracteriza actualmente cada una de estas variables, presenta un diagnóstico común, que puede ser sintetizado cómo una: estabilidad basada en medidas de regulación o control directo. De esta forma, si bien la empresa podrá ubicarse en un entorno relativamente predecible mientras existan tales regulaciones, el matiz de artificialidad que le proporcionan a la economía nacional, constituye un elemento de gran incertidumbre una vez que sean retirados los controles.

Por otra parte, para complementar el análisis del ambiente en que se va a ubicar la empresa, es importante resaltar cualquier otra tendencia que pueda proporcionar pistas sobre el futuro de su entorno. En este sentido, es posible destacar:

➤ **Tendencia en Gestión Organizacional:** tanto a nivel nacional como internacional, una de las principales tendencias en el contexto empresarial es hacia la consolidación de la figura del “outsourcing”, cuyo propósito es la delegación a empresas externas de las actividades complementarias que no constituyan parte del núcleo primario de la organización.

➤ **Tendencia en la conformación de las PyMES nacionales:** dentro del grupo de Pequeñas y Medianas Empresas, ha aparecido una nueva figura

denominada Cooperativa, que ha recibido estímulos por parte del Estado en lo referente a requisitos para su conformación y acceso a financiamiento. Al incluir esta figura, existe una diversificación entre las opciones que presenta el parque empresarial venezolano.

## ANÁLISIS DEL MERCADO

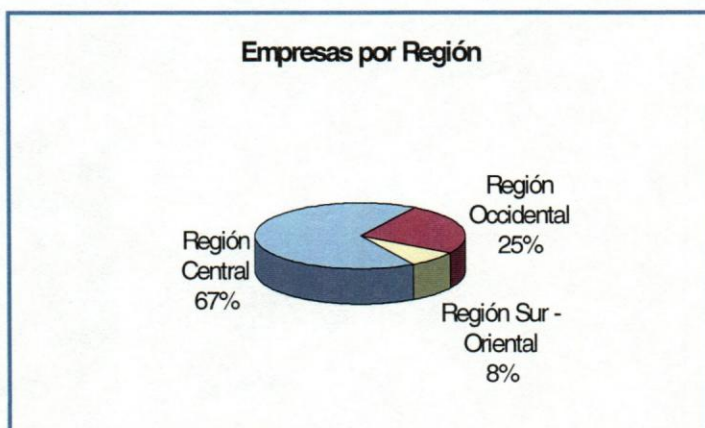
La forma tradicional de clasificar a las empresas es en: micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. El criterio principal para realizar esta clasificación es en función del número de empleados, presentando una gran similitud de un país a otro. En el caso venezolano, el parque empresarial se encuentra estructurado de la siguiente forma:

Cuadro 2. Presencia Relativa según Estrato de Ocupación:

Estrato de Ocupación	Total de Empresas	Personal Ocupado	Valor Agregado
Gran Empresa	9,5 %	62 %	88 %
Mediana Empresa	25,5%	22 %	9 %
Pequeña Empresa	65%	16 %	3 %

Fuente: FONACIT – OCEI. Año 2.002

Gráfico 8. Distribución Relativa por Región Geográfica:



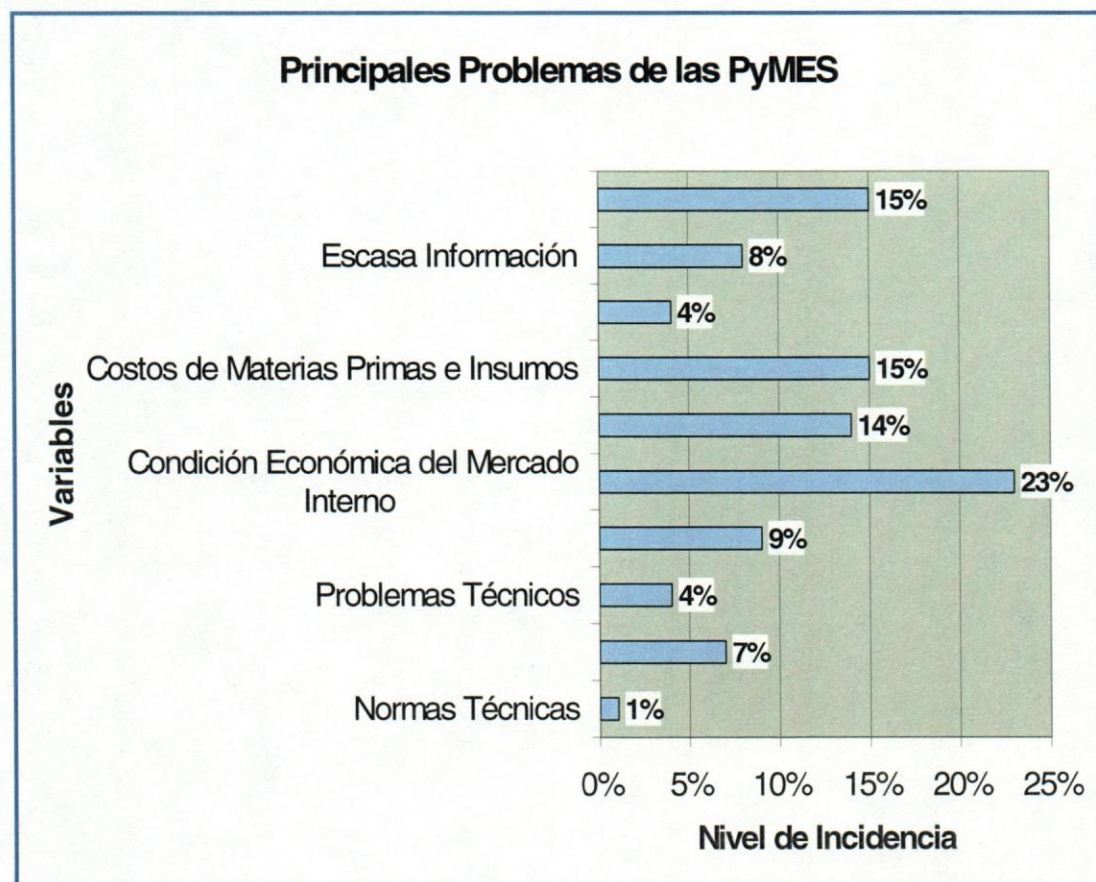
Fuente: FONACIT – OCEI. Año 2.002



El primer gráfico muestra una realidad que contrasta con la situación actual de la economía moderna, en la que las PyMES se han convertido en importantes generadores de Producto Interno Bruto y la mayor fuente de empleo. Adicionalmente, el segundo gráfico concuerda con la distribución concentrada de la población, demostrando la necesidad de una expansión hacia el resto del territorio, sí se pretende alcanzar un desarrollo económico más homogéneo.

El escaso desarrollo a nivel de las PyMES presenta diversas causas que, de acuerdo a consulta realizada por CONINDUSTRIA a una muestra de empresas del sector, destaca cómo principal elemento al Estado Económico del Mercado en qué se ubica la Empresa: Nivel de Expansión o Contracción, Nivel de Precios, Condición de Proveedores y Clientes, etc.. Las causas pueden agruparse de la siguiente manera:

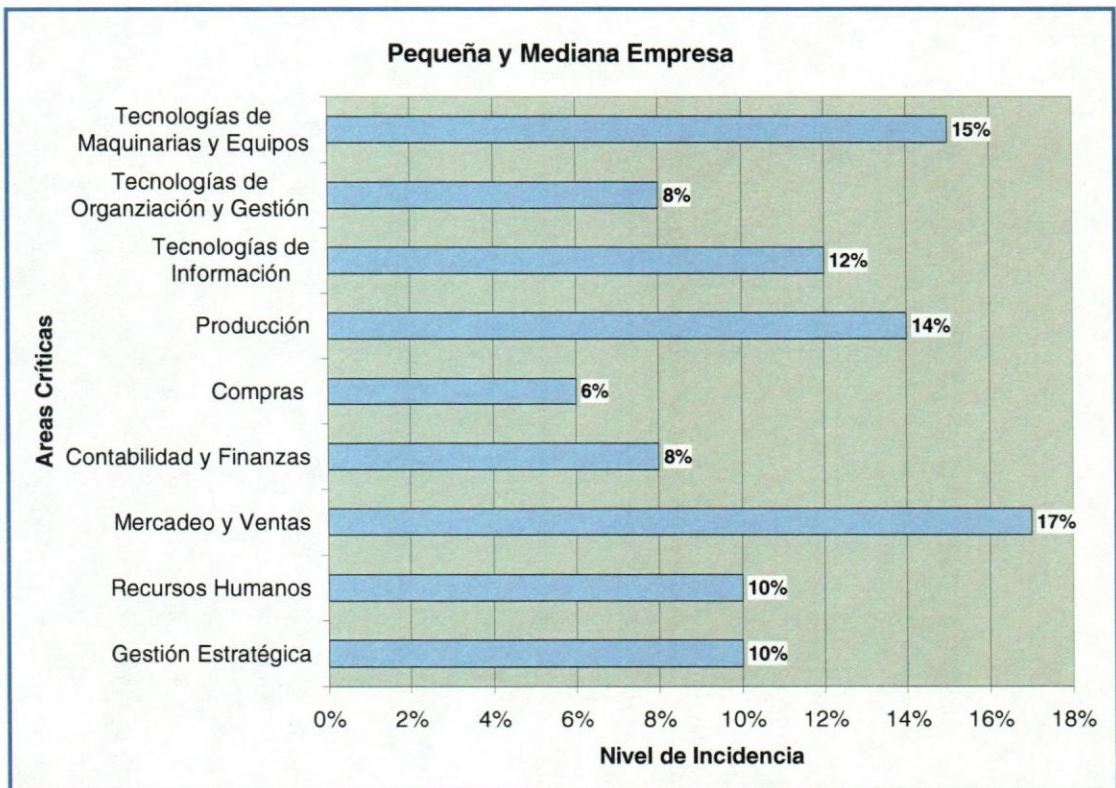
Gráfico 9. Problemas de las Pequeñas y Medianas Empresas



Fuente: CONINDUSTRIA / FUNDES. Año 2.003.

Luego de establecer los principales problemas a enfrentar, resulta conveniente agruparlos en áreas específicas de actividad, para tener una idea más clara de dónde específicamente deben ser atacados los problemas. De esta manera, cómo resultado del mismo estudio fue posible identificar cómo áreas críticas, en función de su frecuencia y nivel de incidencia dentro de las PyMES, a las siguientes:

Gráfico 10. Áreas Críticas

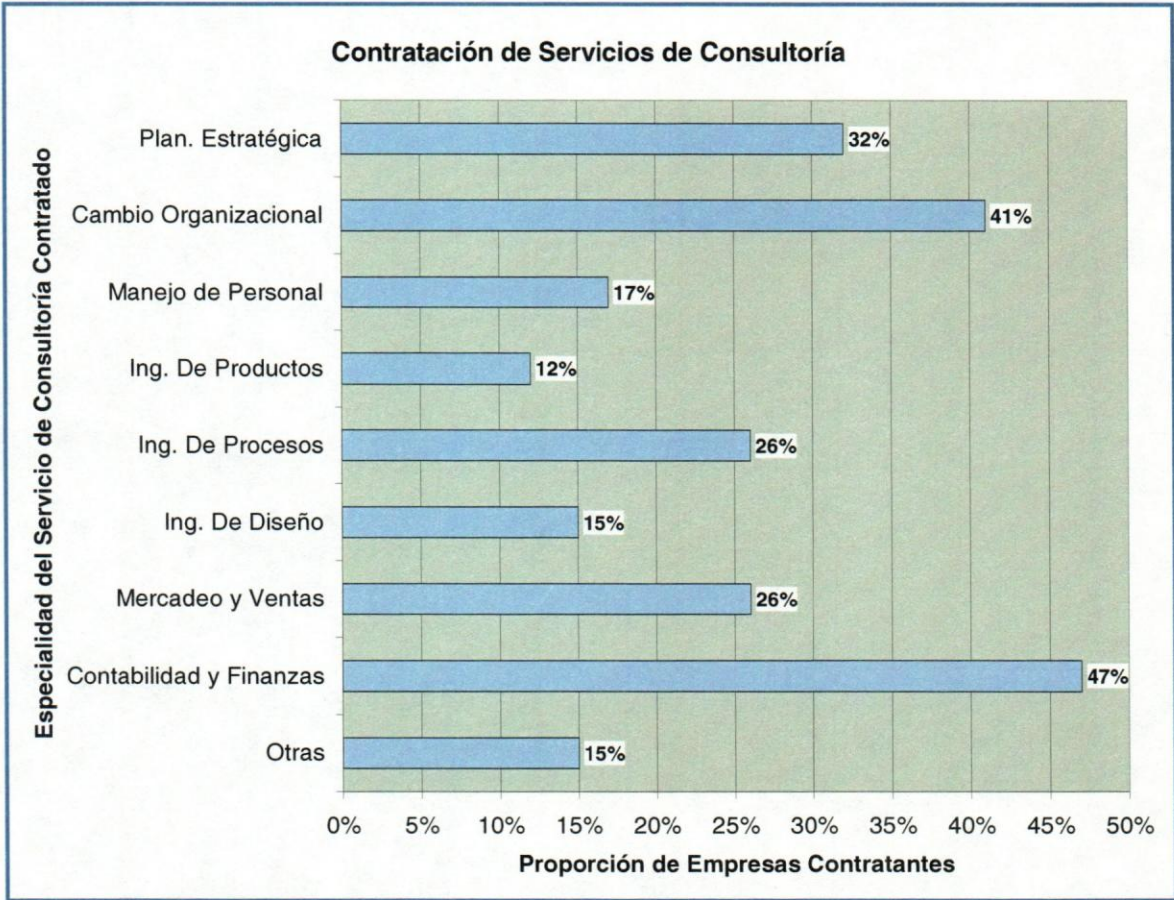


Fuente: CONINDUSTRIA / FUNDES. Año 2.003.

El gráfico muestra una situación dónde el nivel de dificultad por cada área es bastante homogéneo, lo que indica escasez de factores desequilibrantes o deficiencias generalizadas para áreas específicas.

Entre las alternativas de acción utilizadas para minimizar el efecto de estas limitaciones o deficiencias, se encuentra la contratación de servicios de consultoría experta. Es así cómo las áreas de especialidad que normalmente son requeridas entre las PyMES son las siguientes:

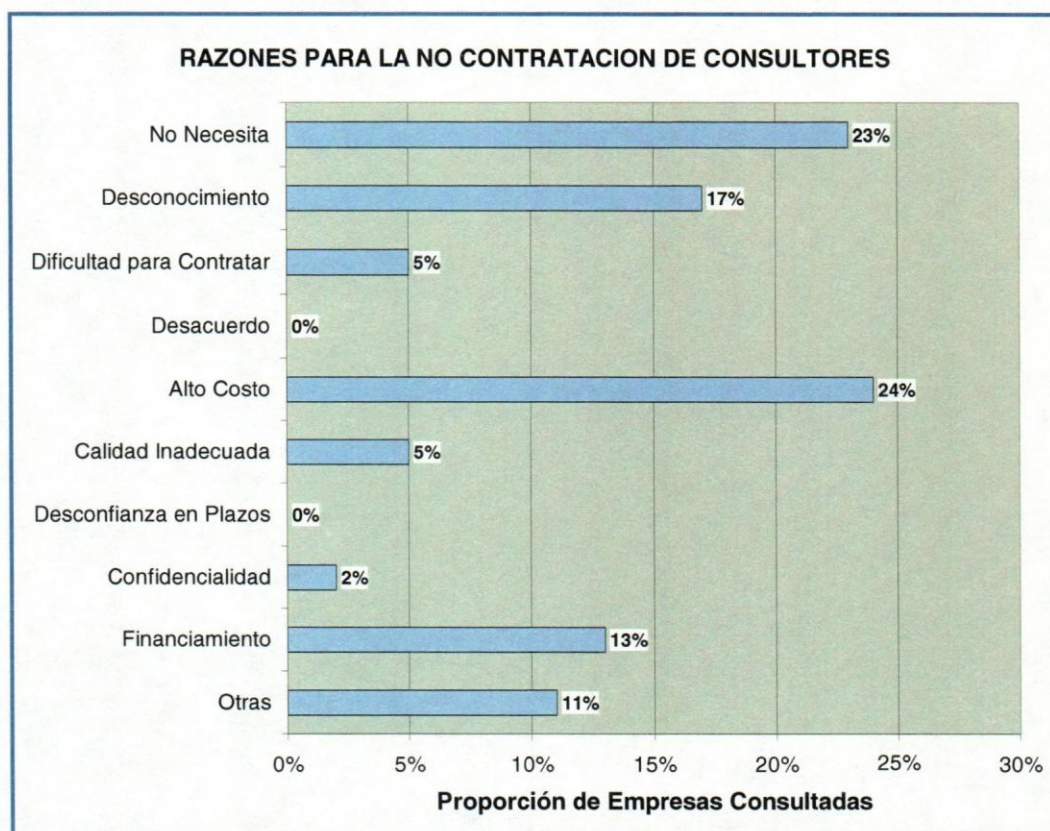
Gráfico 11. Especialidad de Consultoría Contratada



Fuente: CONINDUSTRIA / FUNDES. Año 2.003.

De acuerdo a las estadísticas presentadas, se observa una clara tendencia a la contratación de servicios de consultoría pertenecientes al ramo administrativo: Contabilidad y Finanzas, Cambio Organizacional y Planificación Estratégica, por encima de otros aspectos de carácter netamente técnico. Sin embargo, existen dificultades o restricciones que llevan a estas empresas a optar por no contratar a consultores calificados, a pesar de la necesidad de contar con este tipo de apoyo. Tales razones son expuestas en el siguiente gráfico.

Gráfico 12. Razones para la no Contratación del Servicio de Consultoría



Fuente: CONINDUSTRIA / FUNDES. Año 2.003.

En el gráfico se observa que para los casos que manifiestan la necesidad de recurrir a un servicio de asesoría especializada, las principales razones para desechar esta posibilidad se concentran en la parte financiera: pago y alternativas de crédito, y en lo referente al desconocimiento de las opciones que presenta la consultoría.

## COMPETENCIA

El sector de consultoría presenta una serie de empresas que ofrecen asesoría en una gran variedad de especialidades y que, en el caso nacional, están agrupadas en un mismo organismo denominado Cámara Venezolana de Empresas Consultoras (CAVECON). Dentro de este sector ha existido una alta participación en el mercado de un pequeño grupo de empresas, tal cómo refleja el siguiente cuadro para los años recientes:

Cuadro 3. Participación de las Empresas Consultoras en el Mercado Venezolano

<b>EMPRESA</b>	<b>AÑO 2003</b>	<b>AÑO 2004</b>
ACCENTURE	20 %	20%
IBM	18 %	18 %
CAP GEMINI ERNST & YOUNG	14 %	14 %
KPMG	12 %	12 %
DELOITTE & TOUCHE	8 %	8 %
MCKINSEY & COMPANY	5 %	5 %
<b>TOTAL</b>	<b>77 %</b>	<b>77 %</b>

Fuente: Revista GERENTE. Edición 2003-2004. Revista de Colección N°5

Cabe destacar, que todas las empresas consultoras que dominan el 77% del mercado son de origen extranjero, lo que muestra el escaso nivel de participación de sus homologas nacionales. Adicionalmente, es importante señalar que una parte significativa del Mercado atendido por estas empresas consultoras, corresponde al sector de la Gran Empresa. En este sentido, para equilibrar esta situación, han surgido iniciativas cómo la desarrollada por CONINDUSTRIA con la creación de CONINPYME, cuyo propósito consiste en fortalecer la competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa Venezolana proporcionándoles acceso al mercado de servicios de consultoría. La participación de este organismo ha sido extendida a todo el territorio nacional, con la finalidad de alcanzar un estado de desarrollo regional más homogéneo dentro de este sector empresarial.

En lo referente a la región central del país, dentro del directorio de empresas de consultoría afiliadas a las Cámaras de Comercio locales, es posible destacar como competidores potenciales, por presentar semejanzas en el área de asesoría prestada, al siguiente grupo de empresas:

- Espiñeira, Sheldon y Asociados: Servicios profesionales de Contaduría Pública, Auditoría y Consultores Gerenciales.
- KPMG Alcaraz, Cabrera y Vásquez: Servicios Profesionales de Auditoría Externa, Asesoría Tributaria y Consultoría Gerencial.
- M.I.S. Asesores Gerenciales: Asesoramiento Gerencial.
- Mantenimiento, Productividad y Calidad MANPROCAL: Servicios de Asesoría y Adiestramiento al Sector Industrial.
- Porta, Cachafeiro, Laria & Asociados: Servicios Profesionales de Auditoría Gerencial, Consultoría Financiera, Tributaria, Comercio Internacional y Adiestramiento de Desarrollo Gerencial.

## **PROVEEDORES**

La naturaleza del servicio prestado por una empresa consultora, donde el activo principal es el capital intelectual, no involucra exigencias especiales en lo referente a recursos complementarios, que involucren servicios de procura. En este sentido, el principal medio de apoyo está conformado por todos aquellos sistemas computarizados y herramientas de apoyo tecnológico, los cuales pueden ser proporcionados por una gran variedad de empresas dedicadas al comercio de esta clase de equipos y sistemas. Otro elemento importante a considerar entre los insumos básicos es la Información, cuyo principal surtidor es el conjunto de organismos del Estado, presentando un bajo costo y un alcance limitado.

## ANALISIS ESTRATEGICO

### MATRIZ FODA

A partir de los aspectos desarrollados en los análisis externo e interno, el siguiente paso consiste en identificar las Oportunidades y Amenazas que presenta el entorno, así como las Fortalezas y Debilidades que potencialmente pudiesen caracterizar a la Organización una vez iniciadas sus actividades.

### OPORTUNIDADES

➤ **O-1:** Las principales áreas críticas de atención en las Pequeñas y Medianas Empresas (integradas en la Gestión Administrativa), coinciden con el área de especialidad de la Empresa.

➤ **O-2:** La mayoría de las empresas consultoras se encuentran enfocadas hacia un área de especialidad específica; es decir, que son escasos los competidores que prestan servicios diversificados.

➤ **O-3:** La empresa estará incorporada al mercado regional de PyMES más amplio y variado del país.

➤ **O-4:** Desarrollo de iniciativas como la figura de CONINPYME para estimular la integración entre las PyMES y las empresas consultoras.

➤ **O-5:** Aparición de una nueva figura entre las Pequeñas y Medianas Empresas: Las Cooperativas, con necesidades particulares por atender.

➤ **O-6:** Amplia disponibilidad en la región de los medios y herramientas de apoyo para la prestación de servicios de asesoría.

### AMENAZAS

➤ **A-1:** Percepción del mercado sobre los servicios de consultoría: Costo Elevado e Irrelevancia.

➤ **A-2:** Poder en el mercado, concentrado en pocas empresas.

➤ **A-3:** Inestabilidad en el mercado de las PyMES, con expectativas negativas en cuanto al período promedio de vida.



➤ **A-4:** Limitada capacidad de las PyMES para sufragar el costo de los servicios de consultoría.

### **FORTALEZAS**

- **F-1:** Prestación de servicios para diferentes áreas de la gestión empresarial.
- **F-2:** Ofrecimiento de un servicio integral: con evaluación, propuesta de acción y apoyo a la implementación.
- **F-3:** Política de captación y desarrollo del recurso humano, para constituirlo en una potencial ventaja competitiva.
- **F-4:** Política de mercadeo orientada al contacto directo con el cliente.

### **DEBILIDADES**

- **D-1:** Falta de experiencia a nivel de la organización en su conjunto.
- **D-2:** Imagen inicialmente desconocida dentro del mercado.
- **D-3:** Poder de negociación limitado mientras no se establezca una reputación definida entre los clientes.

Cuadro 4. Matriz FODA

<b>MATRIZ FODA</b>	
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Servicios Diversificados</li> <li>➤ Servicio Integral</li> <li>➤ Política de Recursos Humanos</li> <li>➤ Mercadeo Orientado al Cliente</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Areas Críticas en las PyMES</li> <li>➤ Escasa Diversificación en la Competencia</li> <li>➤ Mercado Regional Amplio</li> <li>➤ Iniciativas del Estado</li> <li>➤ Nueva figura de PyME</li> <li>➤ Disponibilidad de Recursos</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Escasa Experiencia</li> <li>➤ Imagen Desconocida</li> <li>➤ Poder de Negociación Limitado</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Percepción del Mercado sobre la Consultoría</li> <li>➤ Presencia de los Competidores</li> <li>➤ Inestabilidad de las PyMES</li> <li>➤ Costos de las PyMES</li> </ul>

## ESTRATEGIAS PROPUESTAS

La concepción de un marco estratégico que permita alcanzar los objetivos para los cuales va a ser creada la empresa, deben responder a los factores identificados en los análisis interno y externo, que constituyen la Matriz FODA. El propósito de las estrategias a implementar consiste en dirigir las Fortalezas que presentará la empresa, hacia el aprovechamiento de las Oportunidades y la minimización de las amenazas, así como también a atenuar el posible efecto de las debilidades dentro de las condiciones presentes en el entorno. De esta forma, se proponen los siguientes lineamientos a seguir cómo estrategias de acción y desenvolvimiento en el mercado:

- Establecer un servicio claramente diferenciado hacia áreas específicas: área económica y área técnica, de manera que sea posible hacer presencia en el mercado cómo una de las escasas opciones que presta servicios alternativos.

- Aplicar un “Ataque al Flanco”, posicionándose dentro del nuevo segmento del mercado constituido por las Cooperativas.

- Emplear las acciones del mercadeo orientado al cliente, para influir en las percepciones negativas sobre los servicios de consultoría.

- Incorporarse a iniciativas cómo CONINPYME, que puedan constituir un puente con el mercado potencial.

- Dirigir los esfuerzos de Mercadeo y Relaciones Públicas hacia la inserción y la consolidación de la imagen de la empresa cómo nueva integrante del mercado.

- Implementar técnicas de Benchmarking para determinar y adoptar las mejores prácticas vigentes.

- Recurrir a la disponibilidad de los insumos-recursos, así cómo a su crecimiento paralelo a la experiencia, para atenuar los costos del servicio.

## CAPITULO 5. ANALISIS DE RESULTADOS

### ORGANIZACION

El diseño de una identidad definida para esta empresa naciente, exhibe una clara orientación que busca privilegiar la calidad del servicio, haciendo énfasis en aspectos tales como: la preparación y calificación del recurso humano, y la adecuación a las necesidades del cliente. Esta situación implica subordinar a la consecución de este primer punto, importantes objetivos como el crecimiento y el beneficio económico, sin que esto represente el sacrificio o degradación de ambos.

En lo que respecta a la división de las actividades que serán desarrolladas por la empresa para el logro de sus objetivos, es importante señalar que se intenta proporcionarle un tratamiento adecuado a aspectos básicos de una gestión integral de la organización. Es así como las actividades están dirigidas al manejo de elementos relevantes como: El Cliente, Los Recursos Físicos y Financieros, El Recurso Humano, El Marco Legal, El Servicio Prestado y La Dirección del Conjunto.

De esta forma, una vez establecidas las actividades propias de la empresa, se describe el nexo correspondiente entre cada una de ellas y con cada uno de los principales componentes del ambiente externo. La identificación de los vínculos y de los procesos interactivos muestra la necesidad de integrar todas las áreas de la organización, como única forma viable de responder a los principios que definen su identidad y de encaminarse hacia los objetivos propuestos. De hecho, las deficiencias de integración que puedan presentarse llegarían incluso a desvirtuar la razón de ser de la actividad, como sería el caso por ejemplo, de una gestión administrativa que no proporcionara una adecuada dotación de recursos a las demás áreas de la organización.

El punto de partida para la creación de una estructura clara que le de un orden funcional a la organización, resultó precisamente la definición de las actividades que conforman la Cadena de Valor. Luego de analizar cada una de las

actividades primarias y de soporte, se optó por diseñar una Estructura de Línea-Staff, con tres unidades de línea y dos unidades de Staff. La asignación de las actividades dentro de ambos grupos, respondió al nivel de participación de cada una, dentro del núcleo central que define el área de actividad de la empresa (el servicio de consultoría).

De esta forma, se procedió a establecer cómo unidades de línea a los siguientes departamentos:

- Administración y Finanzas para las actividades relacionadas con el manejo de los recursos físicos y financieros.
- Servicios de Consultoría, integrando tanto al servicio de asesoría como al servicio post-consulta, por tratarse de actividades que utilizan los mismos recursos físicos y humanos, además de una metodología de procedimiento similar.
- Mercadeo y Relaciones Públicas, dónde se integraron las actividades de promoción y captación del cliente con las actividades de vinculación de la organización con la sociedad, por tener ambas un fin común referido a la transmisión de la imagen de la empresa hacia el medio externo.

En lo que concierne a las unidades de staff, se optó por conformar dos departamentos externos, en vista de que no ameritan una presencia permanente. Tal es el caso para esta empresa, de las actividades asociadas al manejo del recurso humano y de las relacionadas con el apoyo en materia legal, siendo ambas de carácter netamente circunstancial.

## ENTORNO

Una vez analizadas las condiciones del entorno, que tienen particular influencia sobre la empresa y su correspondiente mercado, fue posible percibir que la búsqueda de una respuesta o solución para las limitaciones y problemas que afectan a las PyMES, amerita no solamente la dotación de las condiciones de infraestructura en el medio, el otorgamiento de un mayor acceso a fuentes de financiamiento o el logro de niveles óptimos en las variables macroeconómicas, sino que también requiere de un apoyo directo sobre la actividad a través de asesorías especializadas y calificadas que permitan “guiarles” hacia una mejora en su desempeño.

El análisis externo da muestras de la existencia de un mercado en vías de desarrollo, que presenta señales de avance pero que igualmente exhibe una serie de obstáculos a vencer. En primer lugar, destaca la conformación de un mercado empresarial donde las PyMES no cuentan con la participación que exigen las nuevas realidades de la economía mundial, donde la presencia de este sector ha resultado decisiva en el éxito de las economías industrializadas. Sin embargo, hay muestras de cambio en la configuración del sector con la aparición de una nueva forma de empresa ubicada en este nivel, restando aún por ver un efecto definitivo.

Por otra parte, a pesar de las manifiestas deficiencias en ciertas áreas de la Organización, existe resistencia en el sector por recurrir a medios externos alternativos para corregir tales imperfecciones, cómo sería el caso de las empresas de consultoría. Esto se debe entre otras razones: a un desconocimiento generalizado de las alternativas que ofrece el servicio de consultoría, a la percepción que existe sobre el alto costo de recurrir a estos servicios, y adicionalmente a la escasa oferta de opciones dirigidas específicamente a este sector económico.

Por último, resulta necesario consolidar una propuesta de servicios de asesoría diversificados e integrales, dentro de un mercado regional que a pesar de ser el de mayor extensión y peso empresarial dentro de la economía del país,

presenta limitaciones en la prestación de este servicio, con un reducido número de empresas que prestan servicios muy específicos.

## **ESTRATEGIA**

Luego del análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas presentes tanto a nivel interno cómo externo, para desarrollar a partir de ese punto, un conjunto de propuestas estratégicas que guíen las acciones de la Organización, es necesario analizar las tendencias que caracterizan tales estrategias.

El propósito de los lineamientos estratégicos es el de conjugar las políticas de la Organización con las actividades consideradas como “Factores Críticos para el Éxito”: Mercadeo y Servicio de Consultoría, de manera que sea posible potenciar las fortalezas que presentará la empresa para manejarse apropiadamente en las condiciones que caracterizan el entorno. Esto constituye un paso inicial considerando que se trata de una empresa que aún no inicia actividades y que, por lo tanto, aún no puede medir con precisión sus verdaderos puntos fuertes y débiles.

En primer término, se destacan las estrategias referidas a la descripción del servicio de asesoría, cómo un servicio diversificado que presenta opciones variadas a los clientes potenciales en función de sus necesidades específicas, lo que representa una estrategia de diferenciación con la competencia (principalmente regional), que presenta escasas opciones de servicios diversificados. Adicionalmente, existe referencia al manejo de los recursos empleados en la prestación del servicio, para establecer una estrategia de reducción de costos cómo una forma de atacar la percepción de la mayoría de los clientes sobre el costo de la asesoría.

Las estrategias propuestas hacen referencia directa a la dirección que deben seguir las actividades de mercadeo, cómo una forma de minimizar el posible efecto de no contar con una imagen reconocida en el mercado, lo que constituye una debilidad para la empresa. Por otra parte, se intenta influir a través

del mismo mercadeo, en las percepciones negativas de los posibles clientes sobre el servicio de consultoría, contrarrestando de esta forma una importante amenaza. Adicionalmente, se plantea la conveniencia de recurrir a una práctica usual del mercadeo conocida cómo Benchmarking, para minimizar la debilidad ocasionada por la falta de experiencia de la Organización, haciendo un intento por asimilar las mejores prácticas desarrolladas por la competencia.

Finalmente, cabe destacar la intención de sacar provecho de las oportunidades que presenta el rumbo hacia el que parece dirigirse el ambiente externo. Dos muestras reales son; en primer lugar, la intención de incorporar a la reciente figura de las cooperativas cómo un segmento del mercado que pudiese requerir particular atención, y en segundo lugar, la disposición de incorporarse a las iniciativas privadas o públicas, nacionales o internacionales, que pretendan establecer un vínculo más estrecho entre los sectores empresariales primarios y los sectores de apoyo cómo es el caso de la Consultoría.

## CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La elaboración de un Plan que permita a una empresa u organización administrar sus recursos estratégicamente, en función de sus características internas y de las condiciones que presenta el ambiente externo, debe responder a un proceso de análisis y evaluación de una gran variedad de aspectos, que están involucrados de alguna manera en la consecución de los objetivos para los cuales fue creada la empresa desde un principio. De esta forma, ha sido posible observar cómo la integración de diferentes técnicas y herramientas, ha permitido darle cuerpo a nivel teórico y funcional a un conjunto de ideas e intenciones.

Resulta importante destacar, la necesidad vigente evidenciada en la investigación, que existe dentro del parque empresarial venezolano, especialmente a nivel de las PyMES, de contar con alternativas de apoyo a su gestión, cómo es el caso de las empresas de consultoría especializada. Sin embargo, esta opción de recurrir a un agente externo va a constituir una opción válida y exitosa, en la medida en que la empresa seleccionada para prestar apoyo, además de contar con el conocimiento y las destrezas técnicas necesarias, sea capaz de coordinar eficientemente sus esfuerzos para alcanzar el resultado esperado por ambas partes.

Por esta razón, el motivo del proyecto ha sido precisamente lograr tal coordinación, tomando como base los aportes proporcionados por un conjunto variado de disciplinas teóricas y técnicas, enmarcadas en el área de la administración y la gerencia, que han contribuido finalmente a la formación del plan.

El caso expuesto, de una empresa consultora en vías de formación, puede ser considerado desde el punto de vista de la gerencia de proyectos cómo un proceso que ha requerido una planificación integral, en el que se han definido: objetivos a lograr, recursos a emplear, actividades a desarrollar y estrategias a implementar, de manera coordinada para generar un cambio organizado, es decir, un proyecto de creación.



En este sentido, el desarrollo de un proyecto con necesidades de adaptación continua y de integración de múltiples disciplinas, tanto en su etapa de concepción cómo en los resultados que arrojará su aplicación definitiva, ha representado un reto interesante desde la perspectiva de un profesional en la gerencia de proyectos, cuya visión global e integradora debe constituir posiblemente su principal virtud.

Finalmente, en vista de que el propósito que pretende este plan consiste en proporcionarle una concepción preliminar a la administración estratégica, de una empresa que aún no ha sido constituida formalmente, es importante acotar que para evaluar su verdadera efectividad, va a resultar decisiva su claridad, flexibilidad y capacidad de adaptación a las condiciones de la organización, especialmente en sus etapas iniciales, donde la necesidad de contar con una orientación adecuada será vital para su éxito final.

## CAPITULO 7. VALIDACION DE LA METODOLOGIA

La metodología empleada en el desarrollo del plan de Administración Estratégica proporcionó en cada uno de los pasos establecidos, una serie de resultados que permitieron alcanzar los objetivos específicos inicialmente planteados. Es así como, siguiendo el orden metodológico propuesto fue posible: en principio, definir los aspectos básicos de identidad de la nueva Organización, identificar sus actividades básicas, diseñar su estructura organizativa, determinar la situación particular del entorno y el mercado, para entonces pasar a la identificación del conjunto de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que sirvieron de base para plantear un conjunto de estrategias a seguir. Con estos resultados fue posible integrar los aspectos de Estrategia y Estructura Organizacional, que han constituido el objetivo final del presente proyecto.

El proceso metodológico seguido y los resultados obtenidos, corresponden al tipo de investigación previsto, es decir, Investigación – Desarrollo, puesto que a partir de los análisis realizados, se ha obtenido un instrumento que se ajusta a una necesidad, que resultaba latente en el proceso de concepción de la Organización. De esta forma, la realización de un proyecto con estas características ha resultado valida, de acuerdo a la metodología inicialmente propuesta.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Chiavenato, Adalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". Editorial McGraw – Hill. Tercera Edición. 2.001.
- Clements, J. & Gido, J.. "Administración Exitosa de Proyectos". Thomson Editores. México. 1.999.
- Francés, Antonio. "Estrategia para la Empresa en América Latina". Ediciones IESA. Primera Edición. 2.001.
- Gómez, Leal & Vivas. "Gerencia Exitosa". Ediciones IESA – Publicaciones de "Venezuela Competitiva". 1.998.
- Krawjeski, Lee. "Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis". Editorial Pearson. Primera Edición. 2.001.
- Laris, Francisco. "Estrategias para la Planeación y Control Empresarial". México: Trillas. Segunda Edición. 1.976.
- Naim, Moisés. "Las Empresas Venezolanas. Su Gerencia." Ediciones IESA. 1.996.
- Palacios, Luis. "Principios Esenciales para Realizar Proyectos". Publicaciones UCAB. Segunda Edición. 2.000.
- Palacios, Luis. "Sabiduría Popular en la Empresa Venezolana". Publicaciones UCAB. Primera Edición. 1.999.
- Serna, Humberto. "Gerencia Estratégica". Bogotá: 3H Editores. 1.997.
- Villalba, Julián. "Menú Estratégico: El Arte de la Guerra Competitiva". Ediciones IESA. Primera Edición. 1.996.