



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA CONSULTORA EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA Y CONTABLE EN CUMANÁ ESTADO SUCRE.**

AUTORES:

Br. Cesín,

Xiorelis.

Br. Gómez,

María

Br. Luna, David

Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de Licenciado en Administración y Licenciado en Contaduría.

Cumaná, Noviembre, 2009



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA CONSULTORA EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA Y CONTABLE EN CUMANÁ ESTADO SUCRE**

AUTORES:

Br. Cesin, Xiorelis.

C.I.: 14.126.198

Br. Gómez, María

C.I.: 17.406.582

Br. Luna, David

C.I.: 18.580.247

ACTA DE APROBACIÓN

Trabajo de grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná a los 4 días del mes de noviembre de 2009


MSc. Danny P. Delgado López
JURADO ASESOR

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	VI
AGRADECIMIENTOS.....	IX
ÍNDICES DE TABLAS.....	XIV
ÍNDICES DE GRÁFICOS.....	XVII
RESUMEN.....	21
INTRODUCCIÓN.....	22
CAPITULO I.....	28
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	28
1.1. Planteamiento del Problema.....	28
1.2. Objetivos.....	36
1.2.1. General.....	36
1.2.2. Objetivos Específicos.....	36
1.3. Justificación.....	37
1.4. Marco Metodológico.....	39
1.4.1. Tipo de Investigación.....	40
1.4.2. Diseño y Nivel de Investigación.....	41
1.4.3. Fuentes de Información.....	43
1.4.4. Población y Muestra.....	43
1.4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	45
1.4.6. Técnica de Analisis e Interpretación de los Resultados.....	47
CAPITULO II.....	48
GENERALIDADES DE UN PLAN DE NEGOCIOS.....	48
2.1. Plan de Negocios.....	49
2.2. Importancia del Pan de Negocios.....	51

2.3. Funciones del Plan de Negocios.....	55
2.4. Objetivos del Plan de Negocios.....	56
2.5. Características del Plan de Negocios	58
2.6. Lineamientos para Prepara el Plan de Negocios.....	59
2.7. Etapas para Elaborar un Plan de Negocios	61
CAPITULO III.....	103
ASPECTOS GENERALES DE LA CONSULTORIA.....	103
3.1. Consultoría	105
3.2. Características de la Consultoría	107
3.3. Objetivos de la Consultoría	108
3.4. Modelos de Consultoría	111
3.5. Ventajas y Desventajas de la Consultoría	119
3.6. Perspectivas de la Consultoría	121
3.7. El Papel de la Consultoría.....	127
3.8. La Necesidad del Servicio de Consultoría	131
3.9. El Proceso de Consultoría	137
3.10. Límites de la Consultoría.....	140
3.11. El Modelo de la Consultoría Integral Colaborativa (Cic)	141
3.11.1. Herramientas de la Consultoría Integral Colaborativa (Cic)	145
CAPITULO IV	146
PLAN DE NEGOCIO: DMX CONSULTORES, C.A.....	146
4.1. Análisis del Mercado de Consultoría en la Ciudad de Cumaná, Estado Sucre.....	146
4.2. Diagnóstico Estratégico del Sector Consultoría en Cumaná, Estado Sucre.	173
4.3. Propuesta de Negocio de una Empresa Consultora: DMX Consultores, C.A.	178
4.3.1. Exposición de Motivos	179
4.3.2. Descripción de la Organización.....	181
4.3.3. Aspectos de Mercado	189
4.3.4 Responsabilidad Social.....	214

CONCLUSIONES	216
RECOMENDACIONES.....	218
BBLIOGRAFÍA.....	219
ANEXOS.....	225
HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO	234

DEDICATORIA

Quiero dedicar mi trabajo de grado a DIOS todo poderoso, porque sin él no pudiera estar donde me encuentro en este momento, es decir, culminando mi carrera universitaria, DIOS me ha brindado toda la sabiduría y el entendimiento para salir adelante es todo para mí.

También quiero dedicárselo a mis padres Rey y Aliriams por estar siempre a mi lado y porque permanentemente han sido mis ayudadores en toda situación, al igual que a mis hermanos Saúl y Sara por brindarme todo su apoyo.

DAVID LUNA

DEDICATORIA

A mis padres, Crisanta y Adolfo.

A mi hermano Jesús Adolfo.

MARÍA GÓMEZ

DEDICATORIA

Mi madre Xiomara Espín

Mi esposo y fiel amigo Gales Hernández

Mi bello hijo: Ángel Hernández

Mi hermana: Ivanni Cesín

XIORELYS CESÍN

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a DIOS grande y misericordioso y todo poderoso por ser nuestro guía, nuestro amparo, nuestra vida y fortaleza, por darnos la sabiduría e inteligencia necesaria que fueron de gran ayuda en esta experiencia inolvidable y por esa linda oportunidad de poder llevar a cabo el desarrollo y realización del trabajo de grado, a ti DIOS te debemos todo si no fuese por tu misericordia no llegaríamos a ningún lado y hubiésemos podido alcanzar este objetivo tan valioso.

Al igual que también estoy muy agradecido por el esfuerzo y el apoyo incondicional que cada día me han brindado mis padres; Rey y Aliriams, ya que ellos siempre han querido lo mejor para mí, son mis consejeros y mis ayudadores en toda situación, son mi motivación y mi vida, que DIOS siempre los bendiga y me permita tenerlos siempre a mi lado.

Por otra parte también agradezco a mis hermanos; Saúl y Sara que siempre han estado pendientes de mí y de lo que hago.

A todos mis compañeros y amigo que estuvieron pendientes de mí y en especial a mi compañera de tesis María, que siempre me ha brindado su cariño y su amor.

Por su puesto a este maravilloso equipo de tesis aunque con altas y bajas en ciertas situaciones pero pudimos alcanzar el objetivo, también muchas gracias a nuestro asesor Danny, porque ha sido más que un profesor, ha sido nuestro amigo.

DAVID LUNA

AGRADECIMIENTO

Gracias a dios por brindarme la ayuda y el apoyo en cada una de las cosas que hago, y en especial por permitirme llevar a cabo la realización de mi trabajo de grado.

A mis padre Adolfo y Crisanta, por siempre haber estado conmigo y darme todo su apoyo.

A mis primos, Maga y Juan José, por ser como unos hermanos para mí en todos los aspectos.

A mi amigo David, por su enorme e infinita paciencia para conmigo a pesar de todas las circunstancias, y porque siempre serás mi mejor amigo.

A mi amiga Eleanny, aunque estés lejos me has ayudado en todo lo que ha estado a tu alcance y gracias a tu logre encaminarme en la carrera.

A mi amiga y compañera de residencia Alba, por haber puesto su granito de arena para la elaboración de mi tesis, aun cuando no sabe absolutamente nada de contabilidad.

A mi súper amiga Nailianis, por todo su apoyo, por haber creído en mi y porque siempre estas dispuesta para celebrar cualquier ocasión.

A mis amigos Julio y William porque con sus malos chistes siempre me alegran el día.

Al profesor Danny Delgado por siempre darnos su apoyo y demostrarnos que en la vida todo es posible siempre que uno mismo quiera.

MARÍA GÓMEZ

AGRADECIMIENTOS

Les agradezco a todas aquellas personas que día a día pudieron enseñarme a luchar contra todas las adversidades, a seguir luchando por mis metas; por brindarme confianza y toda la fortaleza necesaria

A ti madre por tu ayuda incondicional y por ser tan gran consejera.

A mi esposo y fiel amigo Gales Hernández y mi bello hijo Ángel Gabriel, por tener ellos esa paciencia de esperarme cada día; por ser tu hijo mi gran inspiración para luchar cada día y concluir una de las etapas más importantes de mi vida, ser una profesional.

Te prometo madre, hijo y esposo mío seguir creciendo cada día. Gracias a mi Dios por darme la oportunidad de lograr esta meta y por contar con personas que grabaron en mi mente detalles llenos de felicidad.

XIORELIS CESÍN

XIII

ÍNDICES DE TABLAS

Tabla N° 01. Distribución Absoluta y Porcentual de los Problemas que Presenta con Mayor Frecuencia las Empresas Locales.	147
Tabla N° 02. Distribución Absoluta y Porcentual de las Empresas que Saben lo que es Consultoría Organizacional.	149
Tabla N° 03. Distribución Absoluta y Porcentual de la Interrogante ¿Cuál Cree Ud. es la Finalidad de la Consultoría?	150
Tabla N°04. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Interrogante ¿Han Hecho Uso De Los Servicios De Consultoría Organizacional?.....	151
Tabla N° 05. Distribución Absoluta Y Porcentual De Los Medios Publicitarios Que La Organización Toma Como Guía Para Contratar Una Empresa Consultora	152
Tabla N°06. Distribución Absoluta Y Porcentual De Las Áreas Que Fueron Objeto De Consultoría En Las Organizaciones Encuestadas.	153
Tabla N° 07. Distribución Absoluta Y Porcentual Del Costo De Los Servicios De Consultoría Prestados A Las Organizaciones Encuestadas.	154
Tabla N°08. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Opinión De Las Organizaciones Encuestadas Sobre Lo Cancelado Por El Servicio Prestado.	155
Tabla N°09. Distribución Absoluta Y Porcentual Del Impacto De Las Actividades Realizadas Por La Empresa Consultora En La Organización.	156
Tabla N°10. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Procedencia De Las Empresas Consultoras Contratadas Por Las Organizaciones Encuestadas.	157
Tabla N°11. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Opinión De Las Organizaciones Encuestadas En Cuanto La Calidad Del Servicio Prestado Por La Empresa Consultora.....	158

Tabla N°12. Distribución Absoluta Y Porcentual De Los Resultados Esperados Del Servicio De Consultoría.....	159
Tabla N°13. Distribucion Absoluta Y Porcentual De Las Razones Por La Cuales Las Empresas Encuestadas No Han Hecho Uso De Los Servicios De Consultoría.	160
Tabla N° 14. Distribución Absoluta Y Porcentual Del Conocimiento Que Tienen Las Organizaciones Encuestadas Sobre Las Empresas Consultoras En Cumaná.....	161
Tabla N° 15. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Oponión De Las Organizaciones Encuestadas Sobre El Posible Uso De Los Servicios De Una Empresa Consultora.	162
Tabla N°16. Distribución Absoluta Y Porcentual De Las Áreas Que Las Organizaciones Encuestadas Desea Aplicar Los Servicios De Consultoría.	163
Tabla N°17. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Forma En Que Las Organizaciones Encuestadas Les Convendría La Contratación De Una Empresa Consultora.	164
Tabla N° 18. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Disponibilidad De Las Organizaciones Encuestadas Para Invertir En Servicios De Consultoría.	165
Tabla N°19. Distribución Absoluta Y Porcentual Sobre Si Las Organizaciones Encuestadas, Dadas Las Perspectivas De Crecimiento Del Estado Sucre, Están De Acuerdo Con La Creación De Una Empresa Consultora Organizacional.....	166
Tabla N°20. Distribución Absoluta Y Porcentual De Los Tipos De Organizaciones Encuestadas.	167
Tabla N° 21. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Personalidad Jurídica De Las Organizaciones Encuestadas.	168

Tabla N° 22. Distribución Absoluta Y Porcentual Del Sector AI Que Pertenece Las Organizaciones Encuestadas.	169
Tabla N° 23. Distribución Absoluta Y Porcentual Del Ramo De Actividades AI Que Pertenece Las Organizaciones Encuestadas.....	170
Tabla N°24. Análisis Del Impacto Interno Y Externo	175
Tabla N°25. Hoja De Trabajo Foda	176
Tabla N°26. Analisis Foda	177
Tabla N°27. Inversión Inicial.....	203
Tabla N°28. Cálculos De Las Utilidades Anuales De Los Sueldos Y Salario	204
Tabla N°29. Deducciones De Sueldos Y Salarios	205
Tabla N°30. Capital De Trabajo.....	206
Tabla N°31. Amortización Semestral De La Deuda.....	207
Tabla N°32. Flujo De Efectivo Proyectado Para Cinco (5) Años.	208
Tabla N°32.2. Egresos	211
Tabla N°33. Valor Presente:.....	212
Tabla N° 32.3. Saldos.....	212

ÍNDICES DE GRÁFICOS

Gráfica N° 01. Distribución Absoluta Y Porcentual De Los Problemas Que Presenta Con Mayor Frecuencia Las Empresas Locales.	148
Gráfico N° 02. Distribución Absoluta Y Porcentual De Las Empresas Que Saben Lo Que Es Consultoría Organizacional.	149
Gráfica N° 03. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Interrogante ¿Cuál Cree Ud. Es La Finalidad De La Consultoría?	150
Gráfico N° 04. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Interrogante ¿Han Hecho Uso De Los Servicios De Consultoría Organizacional?.....	151
Gráfico N° 05. Distribución Absoluta Y Porcentual De Los Medios Publicitarios Que La Organización Toma Como Guía Para Contratar Una Empresa Consultora.	152
Gráfica N°06. Distribución Absoluta Y Porcentual De Las Áreas Que Fueron Objeto De Consultoría En Las Organizaciones Encuestadas.	153
Gráfico N° 07. Distribución Absoluta Y Porcentual Del Costo De Los Servicios De Consultoría Prestados A Las Organizaciones Encuestadas.	154
Gráfica N°08. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Opinión De Las Organizaciones Encuestadas Sobre Lo Cancelado Por El Servicio Prestado.	155
Gráfico N°09. Distribución Absoluta Y Porcentual Del Impacto De Las Actividades Realizadas Por La Empresa Consultora En La Organización.	156
Gráfico N°10. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Procedencia De Las Empresas Consultoras Contratadas Por Las Organizaciones Encuestadas.	157
Gráfico N°11. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Opinión De Las Organizaciones Encuestadas En Cuanto A La Calidad Del Servicio Prestado Por La Empresa Consultora.....	158
Gráfico N°12. Distribución Absoluta Y Porcentual De Los Resultados	

Esperados Del Servicio De Consultoría.....	159
Gráfico N°13. Distribucion Absoluta Y Porcentual De Las Razones Por La Cuales Las Empresas Encuestadas No Han Hecho Uso De Los Servicios De Consultoría.	160
Gráfico N° 14. Distribución Absoluta Y Porcentual Del Conocimiento Que Tienen Las Organizaciones Encuestadas Sobre Las Empresas Consultoras En Cumaná.	161
Gráfico N° 15. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Oponión De Las Organizaciones Encuestadas Sobre El Posible Uso De Los Servicios De Una Empresa Consultora.	162
Gráfico N°16. Distribución Absoluta Y Porcentual De Las Áreas Que Las Organizaciones Encuestadas Desea Aplicar Los Servicios De Consultoría.163	
Gráfico N°17. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Forma En Que Las Organizaciones Encuestadas Les Convendría La Contratación De Una Empresa Consultora.	164
Gráfico N° 18. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Disponibilidad De Las Organizaciones Encuestadas Para Invertir En Servicios De Consultoría.	165
Gráfico N°19. Distribución Absoluta Y Porcentual Sobre Si Las Organizaciones Encuestadas, Dadas Las Perspectivas De Crecimiento Del Estado Sucre, Están De Acuerdo Con La Creación De Una Empresa Consultora Organizacional.....	166
Gráfico N°20. Distribución Absoluta Y Porcentual De Los Tipos De Organizaciones Encuestadas.	167
Gráfico N° 21. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Personalidad Jurídica De Las Organizaciones Encuestadas.....	168
Gráfico N° 22. Distribución Absoluta Y Porcentual Del Sector Al Que Pertenecen Las Organizaciones Encuestadas.	169



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NÚCLEO SUCRE

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA CONSULTORA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y
CONTABLE EN CUMANÁ ESTADO SUCRE**

AUTORES:

Br. Cesín, Xiorelis.

C.I.: 14.126.198

Br. Gómez, María

C.I.: 17.406.582

Br. Luna, David

C.I.: 18.580.247

ASESOR

Prof. Danny Delgado L.

FECHA: 04/11/200

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo, constituye un Plan de negocio para una empresa consultora en el área administrativa y contable en Cumaná estado Sucre, en virtud de que, en la localidad no existe una empresa en el ramo consultor, la cual permitirá cubrir las necesidades de todas y cada una de las organizaciones. Para el desarrollo de este trabajo se contemplaron diversos puntos de vista sobre la elaboración de un plan de negocio, así mismo, una extensa investigación sobre la consultoría organizacional y un nuevo enfoque llamado consultoría integral colaborativa, todo esto con la finalidad de tener bases teóricas para la elaboración de la propuesta. Se realizó un análisis de mercado en la ciudad de Cumaná para conocer el sector consultor, con los resultados obtenidos del análisis se procedió a elaborar un plan de negocio el cual cuenta con una exposición de motivos, donde se expresa las razones que incentivaron a los autores para llevar a cabo la propuesta. En el desarrollo del plan se especifica el nombre de la empresa, la personalidad jurídica, su misión y visión, los objetivos estratégicos y la estructura organizativa que va a tener la empresa. También se especifican los servicios a ofrecer, el mercado meta, los precios de los servicios y las estrategias publicitarias. La propuesta está sustentada con un análisis de factibilidad económica, donde se da a conocer la rentabilidad de la empresa, y por último se establece la responsabilidad social que va a tener la empresa para con la comunidad.

Palabras claves: Plan de negocios, Consultoría, Consultoría Organizacional, Propuesta.

INTRODUCCIÓN

El actual entorno competitivo obliga a las organizaciones a ser más eficientes independientemente del lugar donde se localicen, motivo por el cual, cada vez un número creciente de empresas contratan los servicios de consultores para ayudarles a incursionar en nuevos mercados, consolidarse en los existentes o simplemente para sobrevivir. Los cambios en el medio organizacional y sus necesidades ha cambiado la percepción que se tiene acerca de los consultores hoy en día, ellos ya no sólo escriben reportes basados en la información suministrada por sus clientes y formulan recomendaciones que el cliente tiene que llevar a la práctica por sí mismo, sino que tienen un rol más participativo dentro de las organizaciones; poseen amplios conocimientos sobre empresas y mercados específicos, lo que les permite evaluar los problemas de sus clientes y proponer soluciones objetivas y acertadas, con mayor posibilidades de éxito. Inclusive, cada vez hay una mayor tendencia a permanecer al lado de sus clientes durante la fase de aplicación de las recomendaciones.

El servicio que proporcionan los consultores es prestado por profesionales, quienes tienen la difícil tarea de ayudar a los gerentes y organizaciones al logro de los objetivos y fines establecidos, mediante el aporte y/o la implementación de soluciones a problemas gerenciales y organizacionales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios. Se considera ante todo como un método para mejorar las prácticas de gestión; sin embargo, también se reconoce a la consultoría como una profesión que representa significativas oportunidades económicas y grandes

retos. Lo anterior refiere a la consultoría como un servicio prestado de forma independiente a todas aquellas organizaciones con necesidad de alcanzar sus metas, a la reestructuración de todas aquellas situaciones que pudieron haber afectado negativamente a la misma y, a su evolución y adaptación a las nuevas realidades que enfrentan en la era de la globalización tecnológica y económica.

En tal sentido, dada la complejidad del entorno en el que se desenvuelven las organizaciones, signado por elevados niveles de competitividad, creciente influencia tecnológica, cambios frecuentes en los mercados, rápida obsolescencia de productos, servicios y tecnologías, obliga a las organizaciones a asumir estos retos mediante estrategias innovadoras, por lo que hacerle frente de forma exitosa a estas realidades demanda el control de variados factores, desde las herramientas de planificación y amplios conocimientos gerenciales, hasta la detección de sutiles contratiempos cotidianos que se asoman en las relaciones interpersonales. Cuando esto no se logra, la organización podría manifestar problemas que no son fáciles de resolver desde adentro, casos en los que ya empieza a ser normal acudir a los servicios de consultoría.

Aunque la experiencia sin duda alguna es el principal mérito de estas formas de organización y los profesionales que las conforman, no siendo lo único que les caracteriza, éstos profesionales del sector consultor requieren de un conjunto de conocimientos que le permitan solucionar exitosamente los problemas organizacionales. En sus múltiples vertientes, la consultoría se convierte en una actividad dinámica y estimulante que requiere habilidades y resolución de problemas. El perfil de este profesional experto es variado en

su formación principal, pero es común tener en estas personas la habilidad para trabajar y comunicarse con la gente, el entusiasmo ante los procesos de cambio y, lo más importante, una idea permanente de crecimiento personal. Así se encuentran una variedad de profesionales como: administradores, contadores, biólogos, ingenieros, abogados y hasta investigadores académicos que han decidido cambiar sus rumbos y dedicarse a este sector laboral. Es por ello, que aquellos profesionales que han decidido cambiar sus estatus a consultor deben cumplir con un perfil para ejercer la profesión, el cual deberá contar con un lapso de experiencia laboral amplio, buscando con esto la habilidad para resolver los problemas por las cuales estuviesen enfrentando la organización o para quien solicite el servicio.

En otro orden de ideas, se puede señalar que la industria consultora ha crecido de forma impresionante durante los últimos años, particularmente la del sector gerencial. Esto se debe a la influencia que actualmente ejerce la competencia entre mercados, cada vez más fuerte, dinámica y globalizada; el entorno político, social y económico de los países ha elevado los niveles de incertidumbre de la población, lo que ha impulsado a los gerentes a esclarecer el futuro panorama de su organización.

La manera de hacer negocios ha cambiado con el acelerado desarrollo de nuevas tecnologías y herramientas colaborativas. Esto ha hecho que los gerentes no tengan tiempo de asimilar los nuevos enfoques gerenciales y, por tal motivo, se ven obligados a contratar a expertos externos. A raíz de este "boom", muchas universidades, centros de educación e institutos han comenzado a ofrecer programas formativos, entre los que se encuentran cursos, talleres, diplomados y hasta maestrías en

consultoría gerencial. Todo esto revela la importancia que representa el sector de consultoría para las organizaciones, sin discriminar entre los sectores públicos y privados, y considerando el auge sostenido a lo largo del tiempo, las empresas consultoras responden eficientemente a solucionar problemas organizacionales que deriven en ventajas competitivas para organizaciones, clientes, empleados, accionistas y gobiernos, debido a su nivel de influencia sobre los niveles de eficiencia y eficacia de empresas, y por ende la agregación de valor económico que representa beneficios al colectivo.

Por lo tanto, las organizaciones en la actualidad se enfrentan a un mundo cada vez más competitivo, producto de la globalización, la conformación de bloques económicos, el desarrollo tecnológico, entre otros. En este contexto, sobrevivir, lograr posicionarse en el mercado, obtener una ventaja diferenciada permanente, es una tarea difícil para las organizaciones, apreciándose en ellas una tendencia creciente en requerir el apoyo de empresas consultoras para afrontar dicha situación.

En el caso de Venezuela, esta no es ajena a esta realidad, tal vez en menor grado debido al nivel de desarrollo económico y social, por lo que las empresas venezolanas en una proporción significativa todavía no advierten en su real magnitud la importancia del rol que cumplen las consultoras en el medio empresarial. Esta misma realidad es extrapolable al estado Sucre, ubicado en la región oriental venezolana y caracterizada por un significativo parque industrial de pequeñas y medianas empresas, quienes no cuentan con estructuras organizativas y profesionales suficientes para hacerle frente a la complejidad del entorno, dado su carácter de empresas familiares.

Aunque no se tiene cifras con respecto a estudios que revelen el uso de los servicios de consultoría en el estado Sucre, incluso en Venezuela, dado que la Cámara Venezolana de Consultores no dispone de cifras actualizadas e incluso señala que es difícil citar datos debido fundamentalmente a la incapacidad del gremio para ofrecer cifras veraces con las cuales poder determinar la situación actual de las empresas que operan en el sector, es relevante señalar que entrevistas preliminares realizadas al parque empresarial de la ciudad de Cumaná, estas señalan no haber usado servicios de consultoría gerencial, solo han hecho uso de servicios de consultoría en el sector contable.

Lo anterior permite inferir que es factible la propuesta de una empresa consultora en el área administrativa y contable dado que en la actualidad no se dispone de empresas relacionadas a éstos campos del saber en el estado sucre, lo que respondería a un mercado empresarial desatendido y generaría oportunidades de autoempleo, empleo y mejoramiento significativo del parque industrial de la región oriental. Por ello, el propósito de esta investigación fue proponer una empresa consultora que respondiera a las necesidades de resolución de problemas en materia administrativa y contable con la finalidad de optimizar los procesos administrativos y operativos de las organizaciones, y mejorar la productividad y competitividad de las empresas de la ciudad de Cumaná; ya que existe un mercado potencial que requiere satisfacer estas necesidades, lo que permitirá cambiar el status económico de la región, facilitando así ideas innovadoras que cumplan con la intención de mejorar los niveles de eficiencia del parque industrial y empresarial y su adaptación a las realidades del entorno.

Por lo tanto, la investigación contemplo un estudio de campo con nivel descriptivo enmarcado dentro del tipo de investigación “Proyecto factible” que facilito el logro de los objetivos propuestos y por ende la conformación del plan de negocios para una empresa consultora, quedando estructurado el trabajo de investigación de de la siguiente manera:

CAPITULO I: En el que se describe el problema de investigación, señalando el planteamiento de la investigación, los objetivos propuestos, justificación, el nivel, tipo y diseño de investigación, así como las técnicas y procedimientos para la recolección, análisis e interpretación de la información que permitieron diseñar el plan de negocios.

CAPITULO II: Contempla las generalidades del plan de negocios, describiendo los aspectos teóricos para su planificación y elaboración, así como las diferentes partes que lo conforman, elementos claves para el desarrollo de la presente investigación.

CAPITULO III: Referido a los aspectos generales de la consultoría, tales como: definición, concepto, características, objetivos, modelos, ventajas y desventajas así como las perspectivas de este sector.

CAPITULO IV: En el que se presenta el diagnóstico de la situación actual y la propuesta de plan de negocio para la creación de una empresa de Consultoría Administrativa y Contable. En este capítulo se contemplo un análisis estratégico con la finalidad de establecer estrategias orientadas a la consolidación de la idea de negocios. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

CAPITULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema.

Venezuela tiene una economía de mercado orientada a las exportaciones. La principal actividad económica del país es la explotación y refinación de petróleo y productos derivados para la exportación y consumo interno, actividad que le ha permitido ubicarse como la cuarta economía más grande de América Latina, después de Brasil, México y Argentina, según el Producto Interno Bruto (PIB). El petróleo es procesado por la industria estatal Petróleos de Venezuela (PDVSA). Esta empresa dispone de la principal infraestructura relacionada a la extracción, producción y procesamiento del petróleo que le distingue a nivel mundial como un proveedor confiable del rubro.

Sin embargo, a pesar de los niveles de reservas petroleras y el rendimiento obtenido por la exportación del petróleo en los últimos diez años, en la actualidad la economía venezolana ha sufrido una gran cantidad de cambios, producto de una crisis financiera que afectó los precios del petróleo a escala mundial, originando una merma en los ingresos por este concepto recibidos por el estado venezolano que indudablemente afectó la inversión, empleo, inflación, caída de la productividad empresarial, pérdida del salario real y el deterioro del aparato productivo nacional, generando una brecha fiscal que afecta la calidad de vida de todos los venezolanos.

Entre los principales factores causantes de esta crisis destacan los altos precios de las materias primas, la sobrevalorización del producto, las restricciones en el mercado cambiario, control de precios, la amenaza de una recesión en todo el mundo, así como una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados. Esto trae como consecuencia un alto índice inflacionario y por ende, se genera un menor poder adquisitivo, afectando de manera directa al sector empresarial tanto público como privado, y en algunos casos, ocasionando pérdidas considerables en algunas empresas por la prácticamente nula experiencia en los mercados.

Aunado a lo anterior, la depresión económica por la que atraviesa el país genera una baja en los niveles de producción y ventas, y al mismo tiempo altas tasas de desempleo y de quiebras empresariales. Una depresión que da como resultado una caída de la demanda junto a una disminución de la inversión y de los salarios que reducen el nivel de consumo; variantes que inciden en la realidad económica del país, a lo que se suma la inestabilidad política que ha conllevado al poco interés de inversión extranjera y más aun de capitalistas nacionales.

En este sentido, las organizaciones se encuentran en un ambiente dinámico, confuso e inestable que les obliga a reaccionar a las eventualidades que les afectan, realizando ajustes que ocasionan despidos en masa, continuas reestructuraciones, números nada claros, disminución de la productividad y competitividad, y un incremento de las pérdidas, realidad de la que no escapa el sector empresarial venezolana.

En otro orden de ideas, las organizaciones nacen con el propósito del lucro. Para lograr este fin, las empresas han tenido que adaptarse a estos cambios económicos, modificando políticas, normas, procedimientos,

procesos, planes y acciones, es decir, implementando acciones que facilite la evolución y mejoramiento conforme a los cambios económicos.

El panorama ha cambiado enormemente, la nueva economía no es ajena a los ciclos económicos. Las empresas han de estar preparadas para esos tiempos de incertidumbre y las personas que trabajan en ellas también. La desaceleración económica que se vive en los últimos meses ha permitido a muchos emprendedores comprender la naturaleza de una crisis y cómo afecta financiera, humana y económicamente al entorno de la organización.

Por lo tanto, se puede afirmar que el estado Sucre no escapa a la realidad que vive Venezuela, siendo un estado mayormente pesquero, y dependiente de los aportes del ejecutivo nacional, este se vio afectado por los recortes presupuestarios y las medidas adoptadas por el ejecutivo, como la eliminación de la pesca de arrastre, dejando como consecuencia un número significativo de desempleados. Esto revela una situación socioeconómica crítica; situación que se refleja en casi todos los sectores con índices de pobreza y marginalidad muy elevados, una tasas de criminalidad e inseguridad que aumenta significativamente, y una merma en los niveles de empleo, producto del cierre de empresas dedicadas a la pesca y actividades relacionadas.

Según edosucro.gov.ve (2009): “existe en la región una gran cantidad de industrias, en su mayoría, pequeñas y medianas empresas, destacando veinticinco (25) procesadoras de productos del mar, de las cuales las principales son Avecaisa, Alimentos Margarita, Conservas La Gaviota, y Propisca, quienes en conjunto procesan un promedio anual de 63 millones de kilos de especies marinas para la preparación de enlatados destinados tanto al mercado nacional como internacional. Así mismo, destacan otras industrias del sector alimentos como Remavenca, productora de tres mil

quinientas toneladas por mes (3.500 TM/mes) de harina precocidad de maíz y trescientas toneladas por mes (300 TM/mes de aceite de maíz); Alimentos La Universal S.A, procesadora de aproximadamente cuarenta toneladas por mes (40 TM/mes) de cacao, para la producción de productos achocolatados; la empresa Tecnosol, recientemente privatizada, productora de sal marina, con una capacidad instalada de producción de quinientos cincuenta mil toneladas por año (550.000 TM/año) de sal bruta. Se cuenta también con varias destilerías, fábricas de helados, una procesadora de trigo, pequeñas factorías de tabaco de muy alta calidad; reconocidos nacional e internacionalmente; así como un gran plantel de pequeñas industrias dedicadas a la elaboración de productos varios.

En el área automotriz se cuenta con una ensambladora de automóviles, Toyota de Venezuela, con una capacidad de producción instalada de 110 vehículos diarios y con próximos planes de expansión. Esta industria es complementada por otras empresas de la región que fabrican autopartes de fibra de vidrio, tapicerías, asientos, partes estampadas y otras piezas metalmecánicas. Son relevantes también el Complejo Metalúrgico S.A. (Commetasa), productor de estructuras metálicas pesadas, tales como puentes de acero, condensadores de barcos atuneros, tank containers y flat racks, compuertas para desarrollos hidroeléctricos, calderas de aceros y tuberías de grandes diámetros; Industria Metalmecánica Expósito (Imeca); el grupo Metaloriente; el Consorcio Mecánico Buonacordo (Comebú) y Mamidel, que realizan el estampado de partes metálicas para la industria automotriz; Venezuela Container Group (V.C.G.), fábrica de contenedores recientemente establecida con una capacidad instalada de producción de 7.000 contenedores por año.

Otra industria que ha venido cobrando importancia en el Estado es la industria naval: actualmente existen 5 astilleros, los cuales, además de ofrecer servicio de estacionamiento, construyen, reparan o modifican embarcaciones hasta de 100 toneladas y ofrecen servicios colaterales de mecánica, pintura repelente, tratamiento de ósmosis, repuestos para veleros, carpintería y servicios electrónicos. En total existen 300 puestos para veleros entre agua y tierra. Sus servicios de varadero y puesta en seco se efectúan en travelift, dique seco y railway. Para el año de 1993 estos varaderos generaron ingresos por un monto de 800 millones de dólares, sólo por concepto de reparaciones a embarcaciones de turistas. No obstante, muchas de las empresas del Estado se manejan bajo procedimientos anticuados, que no van en concordancia con la situación económica del país y no solicitan ayudan de profesionales capacitados, externos a su organización, por creer no necesitarla; y los que de verdad quieren la ayuda deben dirigirse a otro estado para conseguirla.

Lo anterior refleja la realidad de las pequeñas, medianas y grandes empresas ubicadas en el estado Sucre y particularmente en la ciudad de Cumaná, organizaciones con estructuras debilitadas y no acordes a las demandas del entorno, baja capacidad de respuesta, incapacidad para adaptarse y diversificarse, con procedimiento informales y procesos anticuados y desactualizados tecnológicamente, aunado a la baja presencia de personal competente en el estructura organizacional, generando incapacidad por parte de estas empresas para responder eficientemente a las exigencias del mercado a nivel de productos, servicios, en lo social, ambiental y financiero.

Para responder a este situación algunas de estas empresas decide acudir a mano de obra especializada con el propósito de responder a los

problemas que los aquejas mediante estudios diagnóstico que identifiquen los problemas y se propongan soluciones viables para responder a estos contratiempos. Es esta actividad consultora la que podría contribuir al fortalecimiento del aparato productivo regional, mediante estudios pormenorizados y diferenciados basados en experiencias y con estrategias que faciliten el transitar del parque industrial sucrense al siglo XXI, fortaleciendo su nivel de competitividad y contribuyendo a la generación de plazas de trabajo y la economía local, regional y nacional.

Dada esta situación surge el “Boom” de la consultoría, que viene a prestar un servicio de carácter independiente orientado a ayudar a los gerentes, directores y a la organización como tal, con el propósito no sólo alcanzar los objetivos y fines propuestos, sino también a la solución de situaciones que afectan en normal desarrollo de las actividades administrativas y operativas de las empresas. Este nuevo concepto permite implantar ideas emprendedoras que pueden dar lugar a un amplio conjunto de iniciativas para el logro de mejoras en cualquier sector de las empresas, mejorando los niveles de eficiencia y competitividad que les permita adaptarse a las nuevas realidades que caracterizan al sector productivo venezolano.

La consultoría representa en la actualidad una modalidad de empleo encargada de facilitar los procesos de toma de decisiones y resolución de problemas a las organizaciones, contribuyendo sensiblemente a mejorar los procesos y a la adaptación de las mejoras prácticas gerenciales conducentes a mejorar los niveles de productividad empresarial. Así mismo, representa el puente entre las escuelas de administración de empresas y el mundo empresarial, transfiriendo conocimientos e ideas del mundo académico al comercial.

Dada la importancia que este sector representa para el aparato productivo de una nación, la presente investigación se orienta en primera instancia a realizar un análisis diagnóstico que revele la realidad del sector consultor en las aéreas administrativas y contables en la región, y por otro lado, con base a los resultados desprendidos de éste proponer un plan de negocios para la puesta en marcha de una empresa consultora en el Estado Sucre, particularmente en la ciudad de Cumaná, dado que en esta región se concentran un número de empresas e industrias de renombrada importancia que con seguridad requieren de un apoyo profesional para enfrentar todas las dificultades antes mencionadas.

Son las razones esgrimidas anteriormente las que fundamentan la presente investigación que tiene como finalidad proponer un plan de negocios para crear una empresa consultora que pueda suplir las necesidades de consultoría administrativa y contable existentes en la región.

Dado lo anterior, la presente investigación busca dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Qué plan de negocios se requiere para la instalación de una empresa de consultoría administrativa y contable en la ciudad de Cumaná, estado Sucre?

¿Cuál es la situación actual del sector de consultoría administrativa y contable en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre?

¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de del sector de consultoría administrativa y contable en Cumaná, estado Sucre?

¿Qué forma de organización caracterizará a la empresa de consultoría administrativa y contable propuesta?

¿Qué servicios ofertará la empresa propuesta de consultoría administrativa y contable?

¿Cuál será el mercado para los servicios de la empresa de consultoría administrativa y contable?

¿Qué estrategias serán necesarias para promocionar la empresa propuesta para el sector de consultoría administrativa y contable en Cumaná, estado Sucre?

¿Qué precios tendrán los servicios de la empresa de consultoría administrativa y contable?

¿Cuál es la factibilidad financiera de la empresa de consultoría administrativa y contable propuesta?

¿Qué acciones de responsabilidad social y ambiental serán proyectadas para la empresa de consultoría administrativa y contable?

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Diseñar un plan de negocio para una empresa consultora en el área administrativa y contable en Cumaná Estado Sucre.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del mercado de consultoría en el área administrativa y contable en Cumaná, Estado Sucre.
- Realizar un diagnóstico estratégico del sector consultor en el área administrativa y contable en Cumaná, Estado Sucre.
- Describir la forma de organización a proponer para el sector de consultoría en el área administrativa y contable.
- Diseñar los servicios a ofertar por la empresa consultora propuesta.
- Señalar el mercado para la empresa de consultoría administrativa y contable propuesta.

- Definir las estrategias promocionales para la empresa consultora en el área administrativa y contable propuesta.
- Establecer los precios que tendrán los servicios de la empresa de consultoría administrativa y contable propuesta.
- Determinar la factibilidad financiera de la empresa de consultoría administrativa y contable propuesta.
- Definir acciones de responsabilidad social y ambiental serán proyectadas para la empresa de consultoría administrativa y contable propuesta.

1.3. Justificación

La gran cantidad de cambios que ha tenido la economía venezolana ha afectado a las empresas del país, de aquí surge la necesidad de crear una empresa consultora en la región sucrense ya que en la actualidad no existe; debido a esto no hay quien supla todas las necesidades de la cantidad de organizaciones existentes en el estado, tanto en el sector público como en el privado en el sector de la consultoría administrativa y contable.

Hoy en día la economía global ha hecho que las acciones sociales se conviertan en herramientas de estrategias gerenciales. No es razón de ser de una compañía centrarse en resolver las necesidades de los sectores menos atendidos, sin embargo, es necesario que conciban generar valor social y económico. Por ello, la propuesta de empresa consultora busca potenciar el sector productivo regional mediante la implantación de mejorar

que contribuya al fortalecimiento del aparato productivo, generación de empleo, agregación de valor económico, social y ambiental.

Por esta razón, nace la idea de construir una empresa consultora a nivel organizacional que permita resolver problemas presentes en las empresas de la región, generar nuevos aportes, facilitar actividades y reestructurar políticas y funciones existentes en el ambiente organizacional, que garanticen el bienestar a empresarios, empleados, clientes, proveedores y comunidad en general .

La nueva tendencia es asimilar e integrar iniciativas económicas y sociales con la actividad empresarial, ya que precisamente la actividad social impulsa el fortalecimiento de la empresa y la lealtad de los consumidores de determinada marca, facilitando los resultados económicos. Es esta realidad la que impulsa la idea de emprender un negocio orientado a brindar servicio consultor con la intención de lograr un equilibrio del aparato productivo, economía y la sociedad

Esta iniciativa de una empresa consultora no puede ser producto de acciones aisladas, debe ir de la mano de la misión, visión, valores y estrategias de la organización. Precisamente ahí es donde está el éxito del negocio, en saber mantener un balance y una coherencia entre todas estas tareas. Cuando los empresarios alinean los negocios con las actividades sociales, la imagen de la compañía mejora de manera inimaginable, propósito que pretende cumplir los servicios a contemplar por parte de la empresa propuesta objeto de la presente investigación, a través de aportes,

soluciones y sugerencias orientadas a revertir la realidad de desequilibrio en lo social y económico que hoy signa el sector productivo venezolano.

Las razones señaladas anteriormente justifican la necesidad de una empresa consultora que permita potenciar las organizaciones presentes en el estado Sucre, mediante servicios especializados que les permita responder a la globalización de mercados, obsolescencia tecnología y falta de mano de obra calificada.

1.4. Marco Metodológico

La investigación científica requiere de procedimientos metodológicos que garanticen que los nuevos conocimientos que se produzcan a partir de los hechos estudiados del objeto de investigación que reúnan las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez interna. De manera que, es preciso señalar cuáles fueron los procedimientos metodológicos a seguir para lograr los objetivos propuestos en la investigación y poder dar respuesta a las interrogantes derivadas del planteamiento del problema.

En tal sentido, seguidamente se presentan los aspectos de orden técnico-operacional necesarios para dar respuestas a las interrogantes que se derivan de la presente investigación; procedimientos que permitieron la recolección, procesamiento y análisis de la información. Por ello, en esta sección se esbozan los aspectos relacionados con el tipo de estudio y diseño de la investigación, los tipos de fuentes de información, las técnicas e

instrumentos para la recolección de datos, así como la población y muestra necesaria para indagar sobre el objeto de investigación. Seguidamente, se describe la forma de analizar los datos y como se presentan los resultados y sus respectivos análisis.

1.4.1. Tipo de Investigación

Para realizar esta investigación de acuerdo a la problemática planteada que busco responder al diseño de un plan de negocios para conformar una empresa de consultoría administrativa y contable para la ciudad de Cumaná, estado Sucre, el tipo de investigación fue el denominado Proyecto Factible. Este tipo de diseño de investigación consiste según Balestrini, M (2002): “en una proposición sustentada en un modelo operativo factible, encaminado a resolver un problema antes planteado y a su vez a satisfacer necesidades en una organización o campos de interés nacional”.

Por lo tanto, esta investigación demando dos fases que permitieron la obtención o bien el logro de los objetivos propuestos y cumplir con los estándares establecidos en el plan de negocio, iniciándose con un diagnóstico de la situación existente, de la realidad objeto de estudio a fin de determinar qué tipo de empresa se requería para atender las necesidades de consultoría administrativa y contable de las organizaciones en la ciudad de Cumaná estado Sucre. Para efectuar el diagnóstico se combino la investigación cualitativa y cuantitativa dando especial relevancia a la información de corte

cuantitativo que se obtuvo mediante entrevistas estructuradas y no estructuradas con las distintas empresas de la localidad, así como de empresas consultoras que se encuentran en el estado Sucre y en el territorio nacional.

En la segunda fase del proyecto y atendiendo a los resultados del diagnóstico, se diseñó un plan de negocios, en el cual contiene el tipo de empresa requerido según el análisis situacional para atender las necesidades de consultoría administrativa y contable del estado Sucre.

1.4.2. Diseño y Nivel de Investigación

De acuerdo con los objetivos establecidos en la investigación, los cuales se orientaron al diseño de un plan de negocio, y tomando en consideración que la investigación llevada a cabo fue un proyecto factible, el tipo de investigación que se escoge en relación a los tipos de datos, será un diseño de campo. Dentro del diseño de campo se utilizarán los no experimentales.

En relación a lo anterior, Balestrini (2002) comenta que: “en el diseño de campo, particularmente en los no experimentales dentro de los cuales se ubican los estudios exploratorios, descriptivos, evaluativos, causales e incluidos los proyectos factibles; donde se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su

ambiente natural, y en este sentido no se manipulan de manera intencional las variables.” Así mismo, comenta Arias (1999), que: “la investigación de campo es aquella en la que la recolección de datos se realiza donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”.

Finalmente, esta investigación se basa también en una investigación descriptiva, por cuanto infiere en la descripción con mayor precisión, acerca de las singularidades de una realidad estudiada, que permiten inferir acerca de la causalidad, aumentando el grado de fiabilidad y se reducen las inclinaciones con apoyo documental, debido que se consultaron fuentes impresas tales como textos, trabajos de grado, artículos o ensayos de revistas, periódicos y consultas por Internet. Al respecto Méndez (1998) indica: "el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”.

El planteamiento anterior está estrechamente relacionado a la situación objeto de estudio, por cuanto se estudió la situación del servicio de consultoría en las áreas administrativas y contables, así como su funcionamiento, para luego proponer una alternativa que respondiera al diseño de un plan de negocio para crear una empresa para este sector.

1.4.3. Fuentes de Información

Para efectuar la investigación se utilizó las siguientes fuentes de información:

- **Fuentes primarias:** entrevistas con directivos de las pequeñas, medianas y grandes empresas ubicadas en la ciudad de Cumaná, estado Sucre.
- **Fuentes secundarias:** a través de una revisión rigurosa y exhaustiva de todos aquellos documentos relacionados con el área de estudio. Estos documentos estuvieron constituidos principalmente por libros y archivos de la Coordinación, y otros materiales documentales como trabajos de grado, revistas especializadas, diccionarios, anuarios, páginas Web, entre otros.

1.4.4. Población y Muestra

La población y muestra considerada para desarrollar la investigación fue la siguiente:

- **Población:**

En todo proceso de investigación se establece el objeto de la misma, como lo es la población, de ella se extrae la información requerida para su respectivo estudio.

En este orden de ideas, Ramírez (1998) define población como: “La que reúne tal como el universo a individuos, objetos, entre otros que pertenecen a una misma clase de características similares, se refiere a un conjunto limitado por el ámbito del estudio a realizar. La población forma parte del universo”.

La población que se tomará para esta investigación estuvo conformada por las pequeñas, medianas y grandes organizaciones que se encuentran en el Estado, que según la Cámara de Comercio del estado Sucre es de 225 organizaciones. Todo ello constituyó la población o universo de estudio.

En este sentido, el universo de estudio lo constituyó una población de tipo finita, caracterizada por un determinado número de elementos, que con relación a esta investigación lo representan el total de pequeñas, medianas y grandes organizaciones ubicadas en la ciudad de Cumaná.

- **Muestra:**

Para la selección de la muestra se hizo uso del muestreo intencional, un procedimiento que permite seleccionar los casos característicos de la población limitando la muestra a estos casos. Esta se utiliza en situaciones en las que la población es muy variable y consecuentemente la muestra es muy pequeña.

En atención a lo anterior, y considerando que la población objeto de estudio estuvo conformada por empresas de diferentes tamaños y

pertenecientes a diversos sectores productivos, aunado al hecho de ser una población finita, lo que la caracteriza singularmente con lo anteriormente referido, permitiendo el uso del muestreo intencional como técnica para la selección de la muestra objeto de estudio. Adicionalmente, se utilizó adicionalmente el muestreo aleatorio simple para seleccionar aquellas empresas que por sus características representaban elementos de estudios estratégicos.

Por lo tanto, la muestra se conformó por sesenta (60) organizaciones que respondieran a las clasificaciones de pequeñas, medianas y grandes empresas, así como a los diversos sectores productivos que hacen vida en la ciudad de Cumaná, en los que destacan: empresas de servicios, alimentos, metalmecánicas, organizaciones no gubernamentales y, manufactura y organizaciones gubernamentales. Se elaboró un cuestionario con la finalidad de llevar a cabo un análisis del mercado consultor de la localidad de Cumaná, la cual fue validada por dos profesores de la Escuela de Administración, de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. (ver anexo 02 y 03)

1.4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según Arias (1999), las técnicas de recolección de datos son: "las distintas formas o maneras de obtener la información y los instrumentos como los medios que se emplean para recoger la información"

Para obtener la información de esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Entrevistas no estructuradas:** permitieron recabar información acerca de los contenidos prácticos existentes en torno al tema tratado, a través del contacto directo con los involucrados en los procesos desarrollados dentro de las pequeñas, medianas y grandes empresas en la ciudad de Cumaná, en el estado Sucre, así como expertos en el área objeto de investigación.
- **Entrevistas estructuradas:** mediante el diseño de un instrumento (cuestionario) que facilito recabar información relacionada con el objeto de investigación. Este cuestionario se oriento a indagar sobre aspectos relacionados con los servicios de consultoría que permitieron conocer la situación actual de este sector en Cumaná, estado Sucre, para posteriormente obtener elementos de análisis que facilitaron el diseño de plan de negocios para la empresa consultora en administración y contabilidad propuesta.
- **Técnicas de fichaje:** permitieron recabar información acerca de los contenidos teóricos existentes en torno al tema tratado. Esta técnica se aplicó a través de la elaboración de los tipos de fichas que se mencionan a continuación:
- **Bibliográfica:** con el propósito de realizar una clasificación de todos los documentos relacionados con el tema objeto de estudio

- **De trabajo:** con la finalidad de recolectar textualmente las ideas o comentarios de autores reflejados en libros, obras publicadas y todo tipo de documentación referida a la investigación.
- **De resumen:** con el objeto de sintetizar aspectos básicos provenientes de textos u otros escritos originales.
- **Técnica del subrayado:** para localizar los puntos principales o relevantes de la investigación.
- **Técnicas de análisis de contenido:** con el fin de explorar ideas, criterios, enunciados particulares, y valorar su vinculación con la problemática planteada en esta investigación.

1.4.6. Técnica de Analisis e Interpretación de los Resultados

Para el análisis e interpretación de los resultados se hizo uso de la estadística descriptiva mediante el cálculo de valores absolutos, porcentuales y promedios. Luego, una vez determinado los valores promedios y porcentuales se procedió a representarlos mediante cuadros y graficas que facilitaron el análisis e interpretación de la información obtenida a través del cuestionario, proporcionando una visión general de la situación actual de la consultoría administrativa y contable en Cumaná, estado Sucre. Luego, mediante el conocimiento de la realidad de este sector, se tomaron los elementos de juicio que permitieron el diseño del plan de negocios propuesto para la conformación de una empresa consultora en el área anteriormente señalada.

CAPITULO II

GENERALIDADES DE UN PLAN DE NEGOCIOS.

La opción de crear una empresa está cada vez más valorada por el colectivo, especialmente por los emprendedores que ven esta alternativa como una buena oportunidad para abrirse paso en el mundo laboral y empresarial. Sin embargo, es válido destacar que sacar adelante un negocio propio no es tan fácil como puede parecer. Conseguir que la idea inicial se transforme en una empresa con éxito supone seguir una serie de pasos que ayudarán al emprendedor en este nuevo camino.

Dejando al margen la necesidad de tener una buena idea y de ser una persona con las actitudes necesarias para llevar a cabo una iniciativa empresarial, el primer paso en este intenso itinerario es la elaboración de un plan de empresa o plan de negocio.

El plan de negocio consiste en llevar al papel distintos aspectos de la empresa. Se trata de un documento donde se analiza una oportunidad de negocio, viendo si es viable, no sólo financieramente, sino, también, económica y técnicamente. Además, el plan sirve como tarjeta de presentación ante posibles socios o inversores.

En definitiva, se trata de un documento de esencial importancia a la hora de realizar un proyecto empresarial propio. Los apartados de mayor

relevancia que componen un buen plan de negocio son: la presentación, el estudio de mercado, el plan de marketing, el plan de organización y el plan de viabilidad económica y financiera.

En este sentido, algunos autores señalan que un "Plan de Negocios" debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto y/o servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.

Dado lo anterior, en el presente capítulo se desarrollaran los aspectos teóricos relacionados con los apartados que conforman el plan de negocio, los cuales servirán de marco de referencia para el desarrollo de la propuesta de una empresa consultora objeto de la presente investigación.

2.1. Plan de Negocios

El plan de negocios es una herramienta de trabajo fundamental para el emprendedor y/o empresario, reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha, ya que durante su preparación evalúa la factibilidad

de la idea, busca alternativas y proponen cursos de acción; una vez concluido se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en funcionamiento.

También llamado plan comercial de la empresa, es un documento que especifica, en lengua escrita, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. En él se expone el propósito general de una empresa, incluyendo temas como el modelo de negocio, el organigrama de la organización, la fuente de inversiones iniciales, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa y su plan de salida.

Generalmente, se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Un plan de negocio razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental para conseguir financiación y socios capitalistas. (wikipedia.com, 2009).

El plan de negocios es formulado por emprendedores cuando tienen la intención de iniciar un negocio o por empresarios e inversionistas cuando desean llevar a cabo un proyecto de inversión; es utilizado internamente para la administración y planificación, y además, es usado para convencer a terceros, tales como: bancos o posibles inversores, de aportar dinero a la propuesta de negocio.

Este plan puede ser una representación comercial del modelo que se seguirá, junta la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se lo considera una síntesis de cómo el dueño de un negocio, administrador, o empresario, intentará organizar una labor empresarial e implementar las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha.

Finalmente, se puede afirmar que el plan de negocios recorre todos los aspectos de un proyecto. Los capítulos que se desarrollarán en el dossier incluyen: resumen ejecutivo, introducción, análisis e investigación de mercado, análisis FODA, estudio de la competencia, estrategia, factores críticos de éxito, plan de marketing, recursos humanos, tecnología de producción, recursos e inversiones, factibilidad técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera, análisis sensitivo, dirección y gerencia, conclusiones y anexos.

Toda esta información se convierte en un documento estratégico que tiene dos funciones fundamentales: primero, determinar la viabilidad económico-financiera del proyecto empresarial, y segundo, va a suponer la primera imagen de la empresa ante terceras personas, sean estas inversionistas públicos o privados, gobierno, o colectivo en general.

2.2. Importancia del Pan de Negocios

La mayoría de los empresarios no le dan la importancia que tienen los planes en la fase inicial de un negocio, pero es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Por lo común, los planes aplicados durante la etapa inicial determinan el fracaso o el éxito. Es una oportunidad muy valiosa para elaborar un análisis tranquilo del modo en que se piensa administrar y operar y como cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten. La curva de aprendizaje puede ser mucho más costosa, complicada y dolorosa si no se tiene un plan de negocios bien concebido. Es por ello, que el plan tiene especial importancia en el diseño y expresión de la propuesta ya que:

- ✓ El Plan de Empresa es una herramienta de diseño. Esto significa que a través del Plan de Negocios el emprendedor va dando "forma mental" a su empresa antes de darle "forma real". En lugar de tener todo en la mente, los detalles, las ideas y los números empiezan a tomar forma en un documento escrito.

- ✓ En el Plan de Negocios se pueden hacer supuestos, simulaciones, etc., que en la realidad serían bastante "caros" de comprobar. Es mucho más barato equivocarse en el Plan de Empresa que equivocarse en la realidad. Sobre todo cuando la mayoría de los emprendedores solo disponen de recursos

necesarios para una sola puesta en marcha y a veces ni siquiera eso. Hay que asegurar al mínimo el riesgo de la apuesta.

- ✓ El Plan de Empresa es también una herramienta de reflexión. Cuando ya se ha empezado a desarrollar el proyecto, incluso en las primeras semanas, la realidad se presenta con toda su crudeza. Aparecen cosas que no se habían previsto, se descubren aspectos del negocio que no se conocían, entre otras. Disponer de un Plan de Empresa ayuda a reflexionar sobre el impacto de estas novedades en el negocio.

- ✓ Como en el plan se expresan las previsiones de cómo debe evolucionar el negocio, a los pocos meses, se puede ver como varía la realidad sobre lo previsto, analizar las posibles causas y, si conviene, tomar las decisiones oportunas. Además, ya antes de emprender la aventura, el promotor del proyecto habrá tenido que justificar con bastante detalle de dónde van a salir esos millones en ventas, en qué se va a gastar el presupuesto disponible, y sobre todo, por qué va a ser rentable la empresa.

- ✓ El Plan de Empresa es una herramienta de comunicación. No todos los emprendedores empiezan solos. Por las razones que sean, muchos emprendedores empiezan su proyecto con otros socios. La psicología hace mucho tiempo que descubrió que varias personas pueden estar hablando horas, alrededor de una

mesa, sobre un mismo proyecto y acabar entendiendo cada una de ellas una cosa distinta.

- ✓ El Plan de Empresa sirve para poner por escrito, se supone que claramente, los distintos aspectos del negocio y discutirlos en forma objetiva y despersonalizada. También es muy útil para poner sobre la mesa temas difíciles de abordar directamente, por ejemplo quién asume qué responsabilidades, cuánto va a cobrar cada uno, etc. El Plan de Empresa puede representar incluso el compromiso que adquiere cada socio o socia respecto de los demás. Evidentemente, que luego cada uno se tome en serio o no lo discutido es otro tema muy distinto.

- ✓ El Plan de Empresa es una herramienta de marketing. Como sucede muchas veces, no se dispone de todos los recursos necesarios para empezar su aventura. Debe buscar financiación externa y ayudas públicas o privadas.

- ✓ En la mayoría de los casos, el Plan de Empresa es lo permite mostrar a los inversores externos cual es la idea a desarrollar. Incluso aún si se dispone de un prototipo de ese fantástico producto que se piensa comercializar, los inversores profesionales va a pedir más información sobre el negocio. De hecho tendrá mucha curiosidad por ver como los promotores van a resolver, precisamente, todos los aspectos del negocio no relacionados con el producto (es decir: marketing, financiación, etc.).

- ✓ Un Plan de Empresa coherente y "profesional" demuestra que el emprendedor se toma el asunto en serio y que está capacitado para llevar adelante el proyecto. También, demuestra que el equipo fundador está equilibrado y controla todos los aspectos fundamentales de una empresa.

2.3. Funciones del Plan de Negocios

El plan de negocios contempla las siguientes funciones:

- ✓ Constituye una herramienta de gran utilidad para el propio equipo de promotores ya que permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión.
- ✓ Facilita la obtención de la financiación bancaria, ya que contiene la previsión de estados económicos y financieros del negocio e informa adecuadamente sobre su viabilidad y solvencia.
- ✓ Puede facilitar la negociación con proveedores.
- ✓ Permite la captación de nuevos socios o colaboradores, ya que se transforma en una especie de manual de capacitación y adiestramiento. (wikipedia.com, 2009).

2.4. Objetivos del Plan de Negocios

El plan de negocios tiene como objetivo ayudar a alcanzar un conocimiento amplio y preciso de la empresa o la actividad que se pretende llevar a cabo. Al mismo tiempo, busca encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan, y de esta manera, obtener el financiamiento para ejecutar el negocio.

Como se menciona con anterioridad, el plan es una propuesta que nace de una idea que pretende materializarse, la misma deberá estar plasmada por escrito y contar con una estructura organizacional previamente establecida, los recursos humanos con los que dispondrá la organización, así como las metas a ser alcanzadas, factores críticos de éxito y un conjunto de pautas estructuradas que le dan forma y contexto a la idea de negocio.

En este orden de ideas, los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. En general, las razones por las que se decide realizar un plan de negocios según Terragno (2007), son:

- ✓ Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.

- ✓ Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente, antes de su puesta en marcha.

- ✓ Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- ✓ Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.

- ✓ Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.

- ✓ Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.

- ✓ Valorar una empresa para su fusión o venta.

- ✓ Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.

Por lo tanto, el objetivo del plan de negocios es disponer de un instrumento atractivo que permita cautivar a futuros socios e inversionistas para lograr el capital que permita la puesta en marcha de la idea del emprendedor, así como disponer de la información pormenorizada que revele estructuralmente la propuesta, expresando cualitativa y cuantitativamente las bondades del proyecto así como su factibilidad técnica, operativa y financiera, tanto para los emprendedores como inversionistas o entes financiadores.

2.5. Características del Plan de Negocios

Las características más resaltantes del plan de negocios contemplan:

- ✓ Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- ✓ Establecer metas a corto y mediano plazos.
- ✓ Definir con claridad los resultados finales esperados.
- ✓ Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- ✓ Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- ✓ Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- ✓ Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- ✓ Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- ✓ Tener programas para su realización.
- ✓ Ser claro, conciso e informativo.

2.6. Lineamientos para Prepara el Plan de Negocios

Para prepara el plan de negocios es necesario seguir lineamientos para lograr el éxito tanto en la fase de planeación como redacción del plan. Al respecto, Pruzan y otros (2009), señalan que algunos lineamientos para preparar un buen Plan de Negocios son:

1. Definir los objetivos.

A quiénes se les presentará el plan y qué efecto quisiera el emprendedor que produzca. Los objetivos pueden ayudarle a decidir con cuánto énfasis encarar los diferentes aspectos del Plan de Negocios.

2. Destinar suficiente tiempo y recursos para investigar a conciencia el Plan de Negocio.

La calidad de un Plan de Negocios está en relación directa con los esfuerzos que realizó el emprendedor para elaborarlo. Por ejemplo, será necesario investigar para descubrir más sobre la empresa, sus clientes potenciales, sus competidores, sus ventas y costos estimados.

3. Es conveniente mostrar el borrador del plan de negocio a otros.

Puede ser muy útil conseguir una retroalimentación sobre el borrador del plan en varias personas de confianza. Uno vive su empresa o negocio en un cierto microclima que le impide ver los errores en la información.

4. Escribir el Plan de Negocios.

Las explicaciones que se brinda en las diferentes partes del plan deben reflejar no sólo que el emprendedor conoce bien su negocio, sino también la importancia del mismo. Un buen plan debe poder ser leído como una buena historia, integrada por sus diferentes partes, que expone las bases del éxito del negocio.

5. Destacar los puntos importantes en cada sección antes de comenzar a escribir el plan. El emprendedor debe revisar su esquema de trabajo para asegurarse que las diferentes partes son consistentes entre sí, y que se han incluido todas las cuestiones claves.

6. Asegurar que las proyecciones financieras sean lo más objetivas y prudentes posibles.

Para muchos de los que lean el plan, la sección financiera es la más importante porque identifica sus necesidades de financiamiento y muestra el potencial del negocio. Además, un buen proyecto financiero mostrará que el emprendedor realmente entiende su negocio al probar el carácter razonable de cada una de sus estimaciones: las demasiado optimistas pueden restarle credibilidad a su plan.

Siempre existe un riesgo en todo emprendimiento en el que influyen una gran cantidad de variables, tales como las ventajas frente a la competencia, la verosimilitud en los plazos de cobranza previstos, la posibilidad de cumplir con los volúmenes proyectados, etc. Todos estos elementos

deben ser explicados claramente para que puedan ser entendidos por los lectores a los que está dirigido el plan.

7. Prepare el Resumen Ejecutivo.

El Resumen Ejecutivo puede ser la sección más importante de su plan; es lo que se leerá primero y, seguramente, con más atención. La clave de un buen resumen es su brevedad (no más de 2 páginas), en el cual debe destacar la importancia de su plan, y conseguir que lo que manifieste sobre su empresa atraiga la atención de quien lo lea.

2.7. Etapas para Elaborar un Plan de Negocios

El plan de negocio es, principalmente, un documento escrito. El uso de los procesadores de texto y las hojas de cálculo son ya herramientas sine qua non. Si bien se podría imaginar otros formatos para un plan lo mejor es concentrarse inicialmente en el contenido del mismo más que en la forma. Este va dirigido, principalmente, al propio emprendedor. Un simple documento con un formato tan sencillo puede ser apropiado. Cuando llegue el momento de presentar el proyecto a terceros ya se buscará maneras de hacerlo más atractivo.

Como se menciona anteriormente, una de las utilidades que a veces tiene el plan de negocio es poder mostrarlo a terceros. Cuando esto sea necesario, puede ser conveniente ayudarse de maquetas, prototipo del producto/s, presentaciones multimedia, videos, etc. Sin embargo, no hay que

caer en el error de tratar desde el primer momento de "entregar un buen trabajo con una presentación impecable". El plan de negocio debe ser un documento de uso interno. Luego se puede adaptar para presentarlo a terceros.

Por lo tanto, para elaborar un plan de negocios se requiere recorrer todos los aspectos estructurales que contempla un proyecto. Los capítulos que se desarrollarán en el dossier deben incluir: una exposición de motivos o resumen ejecutivo, introducción, análisis e investigación de mercado, análisis estratégico (FODA), estudio de la competencia y estrategias, factores críticos de éxito, plan de mercadeo, recursos humanos, tecnología de producción, recursos e inversiones, factibilidad técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera, análisis sensitivo, dirección y gerencia, conclusiones y anexos.

El Plan de Negocios debe contener toda la información necesaria para intentar garantizar un desarrollo correcto y completo del negocio. Los estudiosos del tema han llegado más o menos a un consenso sobre qué aspectos del negocio deben discutirse en el plan. Por ello, la mayoría de los planes de negocios contienen las siguientes secciones:

- **EXPOSICIÓN DE MOTIVOS**

Es un breve análisis de los aspectos más importantes de un proyecto, que se ubica delante de la presentación.

La exposición de motivos o también conocido como “Resumen Ejecutivo”, es lo primero que lee el receptor del proyecto, y quizás, por falta de tiempo, lo único. En esta sección del proyecto se describe en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores críticos de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales. Si bien se ubica al comienzo del plan, es conveniente realizarle al final, una vez desarrolladas todas las secciones, partes y etapas que comprenderá el diseño del plan de negocios; después de haber analizado todos los puntos del plan. Su extensión es clave y se recomienda no extenderse por más de dos páginas, de ser posible contemplarla en una sola página, dado que esta sirve para expresar un resumen detallado y pormenorizado de la idea de negocio, pero de forma clara, breve y concisa.

El objetivo de este resumen es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene, por lo que se debe prestar especial atención a su redacción y presentación.

Dado lo anterior, esta parte del Plan de Negocios, sólo puede ser preparada cuando finalice la elaboración del mismo, tal y como se menciono anteriormente, y debe ser colocada al principio del documento; es decir, antes de la descripción del Plan de Negocios, e inmediatamente después de la carátula. Ello se debe a que este Resumen, con una extensión no mayor a las 2 páginas tiene como propósito atraer la atención del lector, mediante una síntesis descriptiva, en la que usted destaca lo que considera importante para conseguir ese objetivo. El sumario ejecutivo debe contener:

- ✓ La descripción de la empresa o proyecto y la proyección de sus productos y servicios.
 - ✓ La estructura organizativa, los propietarios y la gerencia de la empresa.
 - ✓ Sus principales iniciativas y objetivos.
 - ✓ Las oportunidades de mercado.
 - ✓ Las principales ventajas competitivas.
 - ✓ Los componentes de su estrategia de comercialización.
 - ✓ Las principales proyecciones económicas y financieras.

- **INTRODUCCIÓN**

La introducción se realiza con la finalidad de ofrecer en el plan de negocios una idea general de lo que se pretende desarrollar, haciendo énfasis en su importancia. En este se presenta una descripción general del proyecto y su contenido, se hace una reseña del contexto en el cual él se ubica la idea de negocio y su contexto.

Se considera importante señalar el propósito de la idea de negocio, así como su viabilidad y su trascendencia social, su implicación práctica, lo novedoso, así como también otra razón que haga merecedor de ser puesto en marcha.

Por lo tanto, antes de comenzar el desarrollo se debe contextualizar el plan, describiendo en la introducción a qué se dedica o dedicará la empresa y las características del plan de negocios:

- ✓ Descripción de la empresa:
 - Antecedentes de la empresa y antigüedad
 - Acta constitutiva, reformas estatutarias y apoderados legales,
 - Detalles de la historia, evolución y actividades sobresalientes.
 - Información general de los accionistas y del consejo de administración.
 - Datos relevantes sobre la administración.
 - Consejeros y asesores de la empresa.
 - Estructura del capital legal.
 - Fortalezas y debilidades en lo general.

- ✓ Cuando la empresa va a iniciar operaciones, como antecedente debe incluirse lo siguiente:
 - El potencial del nuevo proyecto.

- El resultado del estudio de factibilidad.
 - La conveniencia de invertir en el negocio (rentabilidad).
 - La forma de llevarlo a cabo.
 - Análisis del sector al que ingresará la empresa.
 - Plan general de introducción de la empresa al mercado.
- ✓Cuál es el negocio que se desarrollará.
- ✓ Quiénes realizan la presentación del plan y para qué.
- ✓ Si se trata de una empresa en marcha, cuál es su misión, visión y su trayectoria.
- Misión: La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quien lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.
La misión debe ser precisa, amplia, motivadora y convincente, ya que es la base para que todas las acciones del personal avancen hacia la misma dirección.
 - Objetivos: Deben mencionarse, en su conjunto, los objetivos generales a corto, mediano y largo plazos de la empresa, así como los objetivos específicos y las metas con relación a los siguientes conceptos: Ventas, Compras, Finanzas, Inventarios, Personal, Producción,

Utilidades, Crecimiento, Ubicación e instalaciones, entre otros.

- ✓Cuál es la fecha de presentación y si existe un plazo para la aprobación del plan.
- ✓Cuál es el enfoque con que se preparó el plan.

- **ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DEL MERCADO:**

Pocos errores son tan graves como lanzar un producto o servicio sin conocer en profundidad el mercado.

La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y para conocer la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores). El plan de negocios refleja algunos sucesos históricos (trayectoria de la empresa, del mercado, del consumo, etc.), pero fundamentalmente describe situaciones posibles en el futuro. En sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan de negocios: cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, qué otros productos o servicios similares compran actualmente.

Si bien no en todos los casos es imprescindible contratar una investigación de mercado externa, debe buscarse información sobre la demanda que responda estas preguntas, sustentando la propuesta del plan de negocios. Fuentes como revistas y diarios especializados, cámaras empresariales, internet, consultores o personas que ya están en el mercado pueden aportar información valiosa.

- **ANÁLISIS ESTRATÉGICO (Análisis FODA)**

Es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente externo y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- ✓ Aprovechar oportunidades.
- ✓ Contrarrestar amenazas.
- ✓ debilidades.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto. Esto implica analizar:

- ✓ Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- ✓ Las tendencias del mercado.
- ✓ El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- ✓ Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización. Deben evaluarse:

- ✓ Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- ✓ Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- ✓ Capacidad de satisfacer al cliente.

El plan de negocio recorre todos los aspectos de un proyecto, resume las variables, productos y/o servicios, producción, comercialización, recursos

humanos, finanzas, costos y resultados, capturando así la atención del lector y facilitando la comprensión de la información que este plan contiene. Por ello, se debe prestar especial atención a su redacción y presentación. Con este se permite el análisis de la situación existente en el mercado, cuales son las necesidades insatisfechas, el potencial que busca los consumidores y cuanto están dispuestos a pagar por estos productos y/o servicios. También es fundamental un análisis de fortalezas y debilidades, de las amenazas y oportunidades que se presenten en el entorno con la finalidad de lograr una comprensión general de la situación que permita generar estrategias orientadas a permitir el éxito de la idea de negocio dentro del contexto de análisis.

- **ESTUDIO DE LA COMPETENCIA**

En el plan de negocio es necesario analizar si es factible el poner en marcha el negocio propuesto, determinar si este va a ser fructífero y hacer uso de las herramientas necesarias para crear algo diferente con el fin de dejar a un lado a la competencia, también se deberá estudiar cada uno de los competidores existentes en el mercado incluyendo precio, estructuras, costo, tendencias, entre otras y absorber las ventajas de cada uno de estos, y de esa manera convertirse en competidores fuertes en el futuro.

Dado lo anterior, requiere especial importancia en esta sección del plan de negocios preguntarse lo siguiente:

- ✓ ¿Hay lugar en el mercado para el negocio propuesto?
- ✓ ¿Cuál es la mejor manera de ocuparlo?
- ✓ En el caso de una empresa que ya está en marcha; ¿Hay futuro para el negocio con la estrategia y la oferta actual o habría que pensar en algo diferente?

Estas son las preguntas que deberían ser contestadas en la sección del plan de negocios que analiza a la competencia. Para ello, se hace necesario establecer quiénes son los competidores, cuántos son (y cuántos podrían convertirse en competidores en el futuro) y cuáles son las ventajas competitivas de cada uno de ellos.

Los competidores se agrupan en las siguientes categorías:

- ✓ Competidores directos: ofrecen los mismos productos o servicios en el mismo ámbito geográfico.
- ✓ Competidores indirectos: ofrecen productos o servicios que por sus características pueden sustituir a los propios.
- ✓ Competidores potenciales: hoy no ofrecen productos o servicios similares en el mismo ámbito geográfico, pero, por su naturaleza, podrán ofrecerlos en el futuro. Aquí es fundamental

tener en cuenta que no se trata sólo de empresas locales que podrían llegar a ofrecer un producto similar, sino también de empresas extranjeras que ya lo hacen en otros países y que podrían ingresar al mercado local.

El plan de negocios debería incluir un benchmarking de la competencia; es decir, una planilla con los competidores más importantes, cada uno de ellos con una evaluación en aspectos claves, tales como:

- ✓ Marca
- ✓ Descripción de producto/servicio
- ✓ Precios
- ✓ Estructura
- ✓ Procesos
- ✓ Recursos humanos
- ✓ Costos
- ✓ Tecnología
- ✓ Imagen
- ✓ Proveedores

De acuerdo con la evaluación que se realice, se determina si es factible convivir con la competencia, o por el contrario, si es necesario neutralizarla o si algún competidor puede transformarse en socio a través de fusión o “joint ventures” o alianzas estratégicas.

La variable competencia es una de las menos controlables y una de las más influyentes en el desarrollo del negocio. Para contemplar diferentes escenarios, pueden elaborarse planes de contingencia. Sin embargo, dado que la cantidad de escenarios posibles es infinita, ningún plan de contingencias será capaz de contemplar todas las reacciones y estrategias de la competencia. Por ello, el plan de negocios no debe ser estático sino que debe utilizarse para monitorear la realidad y debe modificarse a la par de los cambios del mundo.

Es importante destacar, que en esta sección del plan de negocios resulta de elevada importancia describir los participantes del sector, en términos generales, los tipos de empresas que compiten en el sector objeto de su propuesta de negocio. Para ello, debe contemplar la localización, cuál es la diversidad de sus productos y líneas de servicios, si sabe cuántas hay o las más importantes, de qué tamaño son en ventas o producción y cómo son sus sistemas de distribución.

De igual manera, es tarea del emprendedor tener claro que lo único constante en un negocio es el cambio. Estos factores y variables de cambio que repercuten en el éxito y consolidación de un negocio deben prestárseles especial atención, lo que sugiere dedicar en esta sección del Plan una explicación detallada de cuáles son las tendencias dominantes de la actividad o ramo de la idea de negocio. Estas tendencias podrían incluir cambios en tecnología, productos, moda, mercados, regulaciones o condiciones económicas. Así mismo, se debe señalar cuáles de esas tendencias afectarán a la propuesta de negocio, es decir, a la empresa en los próximos años. De ser posible, contemplar los productos o servicios que

tienen las mayores oportunidades de crecimiento en los próximos años y por qué, y para cuáles se puede esperar una declinación en las ventas.

- **ESTRATEGIAS DE LA PROPUESTA DE NEGOCIOS**

Esta sección del plan de negocios es breve (puede ocupar una sola página) pero imprescindible para que el destinatario comprenda el encuadre general del negocio.

La estrategia es necesaria para marcar el rumbo de la empresa. Aun cuando las condiciones del mercado cambien, la empresa sabrá cómo proceder si tiene una estrategia bien definida.

Basándose en los objetivos delineados en las secciones anteriores del plan, a los recursos y a los estudios del mercado y de la competencia, puede definirse una estrategia que sea la más adecuada para el negocio en cuestión.

A través de las estrategias las empresas sabrán cómo actuar en caso de que las condiciones de mercado cambien, allí se deberá hacer uso de las herramientas necesarias para aplicar las estrategias más adecuadas.

Existen algunas herramientas básicas para el análisis estratégico. La más utilizada es la matriz de estrategias genéricas de Michael Porter. Según este análisis, toda empresa deberá optar entre tres estrategias posibles:

- ✓ **Liderazgo en costos:** Consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos. La ventaja en costos puede ser reflejada en precios más bajos o puede ser aprovechada para reinvertir el ingreso adicional en el negocio. Consiste en ser competitivos en cuanto a los costos, reflejando éstos con precios bajos e invertir los ingresos adicionales en el negocio.

- ✓ **Diferenciación:** Esta es la estrategia más usual cuando se presenta la necesidad de diversificar la oferta de productos o servicios. Consiste en crear un valor sobre el producto ofrecido para que éste sea percibido en el mercado como único. Puede tratarse de diseño, imagen de marca, tecnología, servicio al cliente.

Esta consiste en darle una imagen al producto ofrecido para que una vez este se encuentre en el mercado sea algo exclusivo o único y pueda marcar la diferencia.

- ✓ **Enfoque:** En la actualidad, ésta es la estrategia más frecuente para la creación de nuevos negocios. Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades en el mercado para una oferta de productos y servicios especializada. El desarrollo de una estrategia de foco implica la identificación de un nicho de mercado que aún no ha sido explotado.

Este tipo de estrategia se emplea para crear nuevos negocios, se reconoce que existe gran variedad de oportunidades en el mercado para ofertar un producto y de esa manera permite cubrir esa área del mercado que aun no ha sido explotada.

- **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

Si bien un negocio es el resultado de una infinidad de variables, siempre pueden identificarse algunos factores que, por el tipo de emprendimiento o por características particulares del mercado, determinarán que el negocio funcione.

Al incluir los factores críticos de éxito en el plan de negocios, se le está diciendo al destinatario: si esto se cumple, el éxito está garantizado. A lo largo de las secciones siguientes, el plan de negocios se ocupará de especificar de qué manera operar para que efectivamente se cumplan esos factores críticos.

Los potenciales inversores, prestamistas o socios están interesados en conocer indicadores que les permitan evaluar el desarrollo del negocio una vez en marcha.

En esta sección es importante incluir un listado y una descripción de no más de diez (10) factores críticos de éxito, y un indicador que permita la medición de cada uno de ellos.

Una vez considerados los factores críticos de éxito en el plan de negocio como lo son recurso humano, costos, promedio de insumo, entre otros, estos a lograr enlazarse y garantizarán el éxito de la propuesta de negocio.

Al respecto, Terragno (2007), señala que según el tipo de negocios, algunos de los factores críticos de éxito son:

✓ **Ventas:**

- costo promedio de insumos
- recursos humanos
- tasa de penetración
- tasa de retención de clientes
- tasa de errores de producción
- productividad del personal
- plazo de entrega
- cantidad de devoluciones
- logística
- imagen

✓

Plan

de marketing:

Es la instrumentación de la estrategia de marketing. Sólo tiene sentido si previamente han sido definidos el posicionamiento de la empresa y el target al que apunta.

Una vez explicitadas las decisiones estratégicas, el plan de marketing debe producir respuestas convincentes a cuatro preguntas fundamentales:

- Producto/servicio: ¿Cuáles son los beneficios que la empresa o el producto/servicio generará para los potenciales clientes?
- Precio: ¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?
- Distribución: ¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?
- Comunicación: ¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?
- Algunas recomendaciones para estos cuatro subcapítulos del plan de marketing son:

✓ **Producto/servicio:**

- Realizar una descripción objetiva del producto/servicio con todas las características técnicas, incluyendo una descripción del

- Así mismo, debe realizar una descripción de los beneficios que el producto/servicio brinda a los consumidores.

- Marcar las diferencias entre el producto/servicio propuesto y los de la competencia.

- Incluir planos, dibujos y fotos.

✓ **Precio:**

- Incluir el precio o rango de precios al cual se ofrece o se pretende ofrecer el producto/servicio y su fundamentación.

- Incluir un análisis de sensibilidad para sustentar el rango adoptado y demostrar la elasticidad de la demanda.

- Hacer referencia a la investigación de mercado para justificar el rango de precios adoptado.
- Incluir un análisis de costos para dejar asentado cuál es el punto de equilibrio y la rentabilidad estimada.

- Si se trata del lanzamiento de un nuevo producto, es importante incluir un análisis de contribución marginal.
- Si se trata de una empresa en marcha, incluir la evolución de precios del mercado de los últimos cinco años.

✓ **Distribución:**

- Especificar si la distribución se hará en forma directa o si actuarán intermediarios que harán llegar el producto al consumidor final.
- Determinar cuál va a ser el alcance de la distribución (parroquial, metropolitana, nacional, regional, internacional).
- Incluir un mapa del área de cobertura.
- Si el esquema de distribución fuera complejo, incluir un diagrama que esquematice las etapas.
- Justificar la elección de lugar para el establecimiento de oficinas, locales, depósitos, talleres y/o fábricas.

✓ **Comunicación:**

- Describir el objeto de la comunicación y el mensaje que se emitirá para lograrlo.
- Determinar los medios de comunicación que se utilizan o que se utilizarán para promover el producto/servicio (medios masivos, marketing directo, puntos de venta, vía pública, auspicios, boca a boca).

- Mostrar el plan de comunicaciones para un período de al menos un año.

- Incluir el análisis costo-beneficio del plan de comunicaciones.

- Si se trata de una empresa en marcha, incluir campañas realizadas y resultados obtenidos.

Este plan va a determinar qué beneficios ofrecerá la empresa a los clientes y consumidores, realizando una descripción objetiva del producto, marcar la competencia e incluir planos y fotos del producto a ofertar, también se deberá determinar el precio con que se va a ofrecer el producto incluyendo un análisis de costos para dejar claros cual es el punto de estabilidad y de rentabilidad. Tomando en cuenta la distribución se especificará la forma de cómo va a ser trasladada la

mercancía, si es de forma directa o a través de intermediarios, así mismo se incluirá u mapa el cual señalará el área de cobertura.

Haciendo uso de la comunicación se dará a conocer el producto que se va a ofrecer en el mercado, de tal modo que los clientes y los consumidores se enteren de su existencia, sin embargo la mejor estrategia aplicada son las campañas publicitarias realizadas y un plan de comunicación por un periodo de un año como mínimo.

- **RECURSOS HUMANOS**

Para la creación de una empresa o el lanzamiento de un nuevo producto, el capítulo de recursos humanos debe concentrarse en los siguientes aspectos:

- ✓ Qué estructura tendrá la empresa en su punto máximo de expansión (organigrama óptimo).
- ✓ Qué estructura tendrá al inicio y cómo evolucionará la incorporación de recursos humanos a medida que la empresa crezca (organigrama mínimo requerido).
- ✓ Qué cantidad de gente se necesitará en el horizonte de planeamiento adoptado (generalmente entre dos y cinco años).
Qué puestos ocuparán en la empresa, sector o equipo.

- ✓ Cuál será el costo de contratación y remuneración.

Si el objeto del plan de negocios fuera la venta de una empresa en marcha o la búsqueda de algún tipo de asociación, debe incluirse una nómina del personal actual, un organigrama, el costo actual y un plan para el futuro que incluya los aspectos mencionados en el primer párrafo.

La conducción, es decir, la dirección y la gerencia, son tan importantes para el éxito de una empresa, negocio o producto, que merecen una sección aparte.

En la creación de una empresa o en el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, es importante y muy fundamental la intervención del recurso humano puesto que si se cuenta con un personal capacitado y motivado este será dirigido de una mejor manera, permitiendo así el éxito de una empresa.

- **ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN:**

En el caso de que el negocio esté vinculado a la manufactura, el plan de negocios deberá dedicar una sección a la planificación de la producción. Si la empresa piensa expandirse, manteniendo la misma capacidad productiva, este capítulo no es necesario.

Para un proyecto de empresa o de producto que requiera instalaciones productivas, el plan de negocios deberá describir el modo en que éstas se obtendrán y cómo será reclutado el personal de producción. Un flujo o diagrama de proceso puede ayudar al lector del plan a comprender la forma en que se operará.

Los supuestos que se establecen en esta sección servirán de base para las proyecciones de egresos en el flujo de fondos (que se incluye en el capítulo de Factibilidad Financiera). Para que la información sea lo más exacta posible, resulta conveniente pedir presupuestos a posibles proveedores.

Uno de los factores más decisivos para el éxito de la estrategia de producción es la administración de los tiempos. Es necesario coordinar los tiempos de producción para adecuarse a la demanda. Para ello se hace imprescindible una programación de atrás para adelante, mediante la cual la proyección de ventas gobierna sobre el proceso de producción y determina las cantidades a producir, los insumos a comprar y los productos terminados a almacenar. Es importante que esta sección contenga un análisis de los proveedores de insumos para la producción. Seguramente la calidad de los productos será un factor de éxito del negocio y dependerá en gran medida de la calidad de los insumos.

En caso de emprendimientos industriales donde la maquinaria sea un factor clave de éxito, es recomendable presentar una breve descripción de los equipos y su funcionalidad.

Debe existir una estrategia adecuada a la hora de reclutar el personal y que este pueda trabajar arduamente cubriendo los estándares de producción establecidos, por supuesto manteniendo un control de los materiales utilizados para la producción y con esta estrategia poder generar un producto de buena calidad.

La competencia forma parte fundamental de este estudio, es importante señalar si existen productos y/o servicios similares en el mismo ámbito geográfico donde se va a ejercer y así poder determinar la competitividad existente en el mercado. Con esto se podrán llevar a cabo estrategias y hacerse diferenciar de los demás, buscando así las distintas oportunidades que pudieran darse, identificando el mercado potencial y evaluando el desarrollo del negocio una vez puesto en marcha.

- **RECURSOS E INVERSIONES:**

Esta sección del plan de negocios debe mostrar cuáles son los recursos (técnicos, humanos, económicos, etc.) necesarios para poner

en marcha el proyecto y dónde y cómo se obtendrán, especificando las necesidades de inversión.

Los rubros que deben describirse dependen de las particularidades de cada proyecto, pero algunos de los que normalmente forman parte de cualquier proyecto, según Terragno (2007), son:

- ✓ Inmuebles
- ✓ Selección y contratación de personal
- ✓ Instalaciones
- ✓ Maquinarias
- ✓ Inscripciones, registros y licencias
- ✓ Capacitación y entrenamiento
- ✓ Mercaderías
- ✓ Investigaciones de mercado
- ✓ Publicidad y promoción
- ✓ Capital de trabajo

Según Terragno (2007), este último punto es fundamental, dado que el capital de trabajo es el que necesitará la empresa para mantenerse en funcionamiento hasta comenzar a generar ingresos y para cubrir las brechas temporales entre los pagos y las cobranzas.

A una descripción general de qué es cada rubro y cómo se satisfará (compra, alquiler, contratación de especialistas, etc.) debe agregar cuál será la cantidad total de dinero o monto de la inversión inicial que se necesitará y cuál será el origen del mismo. Las alternativas básicas de financiamiento son el capital ajeno, obtenido a través de préstamos o inversión, y el capital propio de las personas o empresas que realizan el plan.

Si la presentación del Plan de Negocios se realiza para obtener financiamiento, los inversores o prestamistas estarán interesados en conocer cuál es el grado de inversión que realizará quien presenta el proyecto, para evaluar su compromiso.

La descripción de cada uno de los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto permitirá saber con qué se va a contar para así llevar a cabo el desarrollo del mismo y así obtener el financiamiento de los inversionistas interesados.

- **FACTIBILIDAD TÉCNICA:**

En esta etapa debe mostrarse una evaluación que demuestre que el negocio es posible de poner en práctica y de sostenerse, de acuerdo con lo enunciado en el plan. Se deben proporcionar evidencias de que se ha planificado cuidadosamente, y que se han contemplado los problemas que involucra poner en marcha el proyecto en cuestión y mantenerlo en funcionamiento.

La enumeración de los principales aspectos a resolver y una propuesta de solución para cada uno de ellos ayuda a demostrar la factibilidad del proyecto.

Algunos aspectos que deben ser considerados, señala Terragno (2007), son los siguientes:

- ✓ Ensayo e investigación: ¿Se probó el producto/servicio? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Funciona correctamente? ¿Se conocen otras experiencias similares?).
- ✓ Ubicación: ¿Cómo se decidió o decidirá? ¿Cómo se hará para estar cerca de los clientes y de los proveedores?
- ✓ Escalas de producción: ¿Es posible responder a las ventas previstas con la escala seleccionada? ¿Existen posibilidades de ampliación/reducción de la capacidad?
- ✓ Proyectos complementarios: ¿Es necesario desarrollar proyectos complementarios para poner en marcha el proyecto

en cuestión? ¿Es posible hacerlo? ¿Quién lo hará? ¿Cómo lo hará? ¿Cuándo lo hará?

- ✓ Tecnología: ¿Cómo se obtendrá la tecnología necesaria para el desarrollo? ¿Ya fue probada? ¿Cómo se adecuará el proyecto a los avances tecnológicos?
- ✓ Personal: ¿Hay en el mercado personal calificado para las funciones que se requieren? Y si no es así, ¿cómo se capacitará al plantel?
- ✓ Materias primas: ¿Es constante el abastecimiento? ¿Está sujeto a cambios en el mercado? ¿Existen proveedores alternativos a los seleccionados?

Permite demostrar que el negocio que se lleva a cabo es posible, que los productos y servicios a ofrecer cubrirán las necesidades de los clientes y los consumidores, y que la empresa se encontrará en un sitio adecuado lo cual permite que el cliente se le facilite la obtención de los productos y se contará con un personal capacitado.

• **FACTIBILIDAD ECONÓMICA**

Sin ganancias las empresas no sobreviven. En esta sección del plan de negocios debe mostrarse que el proyecto presentado es factible económicamente y sobrevivirá. Lo que significa que la

inversión que debe realizarse está justificada por la ganancia que generará.

En términos sencillos, la rentabilidad de un proyecto estará determinada por la diferencia entre lo que se compra y lo que se vende, después de descontar todos los gastos que demandan los procesos internos de la empresa. Para calcular la ganancia que se estima para el proyecto, es necesario trabajar con un esquema que contemple los grandes números: costos y ventas.

- **VENTAS**

En este punto, el precio del producto/servicio juega un papel fundamental, ya que es determinante del volumen de ventas, por lo que debe explicarse brevemente cómo se le ha definido. El plan debe mostrar estimaciones de ventas (en unidades y en dinero) para un período de al menos un año, justificando cómo se han calculado (investigaciones de mercado, negocios similares, opiniones de especialistas, etc.).

Es importante explicitar cómo evolucionarán las ventas del producto/servicio a lo largo del tiempo y por qué (venta regular, estacional u ocasional).

- **COSTOS**

Debe presentarse la estructura de costos para el funcionamiento del proyecto, analizando los costos fijos y variables. Los costos variables son aquellos que guardan una relación directamente proporcional con el nivel de producción; como materia prima, mano de obra directa, fuerza motriz, comisiones, impuestos a la facturación, etc. Se consideran costos fijos, también llamados gastos de estructura, todos los que se mantienen invariables o se modifican solo como consecuencia de cambios en la capacidad productiva de la empresa: costos de edificios, seguros, sueldos de supervisión, sueldos indirectos, gastos de mantenimiento, etc.

El objetivo del análisis de costos y ventas es poder armar un balance proyectado para el período que se está planificando, mostrando las ganancias o pérdidas que el negocio generará una vez puesto en marcha. Este balance debe permitir detectar en qué momento el negocio comenzará a dar ganancia.

El punto de equilibrio, es decir, la cantidad de productos/servicios que deben venderse para que la empresa no gane ni pierda dinero, es otro de los datos que vale la pena incluir en el plan, ya que permite visualizar el límite entre el área de pérdidas y el área de ganancias.

Otra información que puede incluirse es la contribución marginal: el precio de venta neto de un producto/servicio menos su costo variable. Si bien es cierto que la contribución marginal no indica la rentabilidad de un producto, es un instrumento orientador para la toma de decisiones y la comprensión del negocio.

- **FACTIBILIDAD FINANCIERA:**

La base de esta sección del plan de negocios es el flujo de fondos, que sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del plan de negocios. Su preparación requiere la elaboración de una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto en cuestión, y ordenarlos en forma cronológica.

Una premisa a tener en cuenta es que solamente se deben incluir en el flujo de fondos aquellos ingresos y egresos que estén directamente asociados con el proyecto; es decir, aquellos que no existirían si el proyecto no se realizara. Este es un aspecto a considerar en los casos de proyectos que se implementan en empresas en marcha.

En otras palabras, el flujo de fondos de un proyecto está integrado por los ingresos y egresos incrementales que genera el proyecto. Por ejemplo, si se está analizando un proyecto de lanzamiento de un nuevo producto, los costos fijos de la planta manufacturera no se incluirán en el flujo de fondos del proyecto, ya que son costos en los que se incurriría independientemente de que se

fabrique o no el nuevo producto. A este tipo de costos (los que existen independientes de la realización del proyecto) se les denomina costos hundidos y no se les incorporará al flujo de fondos.

Otra premisa fundamental en la elaboración del flujo de fondos es que se utiliza el criterio de lo percibido para incluir ingresos o egresos que efectivamente se producirán y no se contemplan los conceptos devengados. Dicho en otras palabras, a diferencia de lo que sucede en el balance proyectado, se tienen en cuenta solo los billetes que ingresen o egresen de la caja, y nada más que eso.

El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos. La determinación del horizonte de planeamiento de un proyecto indica su comienzo y finalización. De ahí en más se supone que los flujos de fondos son marginales y carecen de importancia para la evaluación del proyecto. Debe explicarse en el plan cuál es este horizonte y por qué se ha determinado así.

Debe presentarse además un análisis del flujo de fondos realizado con una serie de herramientas financieras o criterios de evaluación de los proyectos de inversión. Algunos indicadores financieros que no deben dejar de incluirse en el plan de negocios son los siguientes:

- ✓ Período de recuperación (payback):

También denominado payback, paycash, payout o payoff, indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión, con la ganancia que genera el negocio. Es una cantidad de meses o años.

Puede calcularse en forma simple, sumando los resultados netos al monto de la inversión inicial, hasta llegar a cero. En este caso no se estaría considerando el "valor tiempo del dinero", por lo que, si el plazo analizado es extenso, se produce una distorsión de valores (se comparan bolívares de un momento con bolívares de 12, 24 o 36 meses después). Por esto, también es útil calcular el período de repago compuesto en el que se incorpora una tasa al flujo de fondos que refleja las diferencias temporales.

✓ Valor actual neto (van)

Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto. Indica un monto en bolívares que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la "tasa de corte" establecida.

Uno de los puntos conflictivos en torno al VAN es la determinación de la tasa seleccionada y por qué. Esencialmente, hay cuatro opciones según Tarringa (2007):

- ✓ el interés del mercado
 - ✓ la tasa de rentabilidad de la empresa
 - ✓ una tasa cualquiera elegida por el inversor
 - ✓ una tasa que refleje el costo de oportunidad
-
- ✓ Tasa interna de retorno (TIR)

Es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio en evaluación. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo un préstamo con esa tasa, con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida.

La fórmula para calcular este indicador es algo compleja, pero con una calculadora financiera o una planilla de cálculo resulta muy simple de obtener: solo se necesita cargar los datos del flujo de fondos, y la fórmula financiera que ya está cargada se aplica con solo presionar enter.

Si el Plan de Negocios se está presentando para solicitar un préstamo, además de la información ya descrita, según Tarringa (2007), es fundamental incluir:

- ✓ monto exacto de los fondos que se solicitan.
- ✓ período por el que se pide el crédito
- ✓ qué uso específico se dará al préstamo (capital de trabajo, instalaciones, equipamiento, etc.)
- ✓ un flujo de fondos con el repago del préstamo incluido para que quienes lo evalúen puedan ver que el proyecto permite devolver el dinero.

- **ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

En todo proyecto se trabaja con algunos factores sobre los que se tiene poder de decisión (variables controlables), y otros sobre los que solo se pueden realizar estimaciones (variables no controlables).

Algunas de las variables controlables incorporadas al plan son:

- ✓ Precio
- ✓ Producto
- ✓ Logística

- ✓ Promoción

Las principales variables no controlables en un proyecto son:

- ✓ Competencia
- ✓ Consumidores
- ✓ Entorno económico, político, legal, etc.

El flujo de fondos refleja, en consecuencia, una cantidad de supuestos sobre el comportamiento de las variables. El análisis de sensibilidad es una técnica que permite evaluar el impacto de las modificaciones de los valores de las variables más importantes sobre los beneficios y, consecuentemente, sobre la tasa de retorno.

Los resultados de este tipo de análisis suelen incluirse en el Plan de Negocios, ya que, saber cuáles son las variables más sensibles, es decir, las que más afectan los resultados del proyecto en caso de modificarse, es útil para tomar decisiones.

Identificando cada uno de los recursos necesarios para poner en marcha el negocio (técnico, humano y económico, etc.) permitirá establecer cuál es la factibilidad de la inversión y así mismo su recuperación inmediata.

- **DIRECCIÓN Y GERENCIA**

En esta sección del plan se trata lo concerniente, según Tarringa (2009):

- ✓ Quiénes gerenciarán el proyecto, o en el caso que se trate de la venta de una empresa: quiénes son sus actuales directores o socios, qué gerenciamiento estaría "comprando" el destinatario del plan de negocios.
- ✓ Para tomar una decisión acerca de un proyecto no solamente hay que tener en cuenta los factores técnicos, económicos y de mercado, sino también quiénes son sus cabezas. Un excelente proyecto puede fracasar si está en manos de personas inadecuadas.
- ✓ Tratándose de un proyecto para una empresa en marcha (por ejemplo, su venta o fusión, la incorporación de capital o la solicitud de un préstamo) resulta importante destacar los siguientes datos:
- ✓ Principales accionistas: aquí rige aquello de "dime con quién andas y te diré quién eres". Un potencial socio o prestamista analizará quiénes son los que invierten en la empresa; querrá saber si son personas conocidas, si les va bien en sus otros negocios, si son honestos, si viven en el país. En la sección que nombra a los accionistas deben proporcionarse datos y no opiniones.

Esos datos deben incluir: nombre y apellido, nacionalidad, lugar de residencia, profesión, actividad, primera fecha de adquisición de acciones, porcentaje de acciones en su poder, participación en otras sociedades. Antes de presentar el plan conviene consultar a los accionistas citados acerca de los datos a incluir.

- ✓ Directorio: los miembros del directorio son los que toman las grandes decisiones y, especialmente en las pymes, son la cara visible de la organización.
- ✓ Sobre ellos, hay que incluir los siguientes datos: nombre y apellido, profesión, nacionalidad, país de residencia, fecha de incorporación a la empresa, cargo ejecutivo, si lo tiene; participación societaria, si la tiene; algunas experiencias laborales previas y otras actividades presentes que ayuden a armar el perfil.
- ✓ Activos humanos: en el caso de la venta de una empresa o de una fusión o alianza estratégica, es importante destacar las destrezas que la empresa ha adquirido con el tiempo, que surgen de las personas que la forman. Aquí conviene nombrar a las personas claves de la organización, gerentes y asesores, y destacar su currículum y sus aportes a la empresa.
- ✓ Garantías: a modo de referencia, nombrar a los auditores y abogados de la empresa.

Si el proyecto involucra un nuevo negocio o una licencia o franquicia, es fundamental destacar el gerenciamiento. Probablemente, el plan lo presenten aquellos que se proponen como

gerentes, a posibles inversores o a la empresa licenciataria o franquiciante. Cualquiera de estos destinatarios estará interesado en evaluar la capacidad y experiencia de quienes llevarán adelante la gestión del negocio. También un prestamista evaluará la capacidad gerencial como un elemento del éxito del negocio. Es recomendable incluir como anexo el currículum completo de cada gerente.

Para llevar a cabo un plan exitoso es necesario contar con las personas o socios capacitados que puedan manejar de forma cuidadosa y atractiva la imagen de este proyecto permitiendo así el surgimiento y cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

Para finalizar, se puede comentar que el plan de negocios define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, y de igual manera, facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto.

El plan de negocios debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa. Este debe justificar cualquier meta sobre el futuro que se fije. Debe ser muy dinámico, por lo que se requiere que este actualizado y renovado de acuerdo a las necesidades del momento. Asimismo, conviene que el plan

proporcione un panorama general del mercado y de los requerimientos de la nueva empresa, producto, servicio o, en su caso, de su crecimiento.

El plan puede elaborarse para una empresa de reciente creación o para una que ya está operando y tiene planes de desarrollo. Cuando la empresa está operando y en crecimiento, un plan sirve para replantear objetivos, metas y necesidades, así como para solicitar créditos o inversiones adicionales para ampliación y/o proyectos especiales.

Después de un periodo determinado de operación del plan de negocios, es recomendable comparar los resultados obtenidos con el plan original para conocer las posibles desviaciones, las razones de éstas, las consecuencias y las medidas correctivas que han de ser tomadas.

Cada plan de negocios es diferente porque tiene el toque personal del responsable de su elaboración y está diseñado a partir del tamaño y giro de cada empresa, lo que imposibilita establecer un formato idéntico para todos los casos, aunque puede afirmarse que la mayoría son similares.

La veracidad de la información que se incluya en el plan de negocios es de vital importancia para su éxito. Es conveniente que los inversionistas y financieros conozcan las proyecciones que se emplearon para estimar la utilidad pronosticada. También, necesitan conocer y entender los supuestos, la lógica y los soportes que se utilizaron para la realización de las proyecciones. Para que el plan de negocios sea más objetivo y fácil de

analizar, debe incluir información histórica y comparativa, con datos estadísticos y gráficos de los últimos cinco años, en dinero y porcentajes, sobre diferentes aspectos de la empresa y/o el mercado.

CAPITULO III

ASPECTOS GENERALES DE LA CONSULTORIA

La consultoría se concibe como la programación de las actividades a ejecutarse, basadas en la información del Status Quo (estado del momento actual), sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y el efecto de las acciones que apuntan a la resolución de problemas, y por ende, alcanzar los objetivos organizacionales. Dentro de ésta se encuentran un sinnúmero de ramas en las diferentes ciencias del saber, destacándose por su nivel de importancia y aporte a la resolución de problemas la consultoría gerencial; debido a su relevante participación en la adaptación de las organizaciones a los cambios que enfrentan constantemente, signados por la globalización de la economía y las tecnologías de la comunicación e información.

La consultoría gerencial, como es conocida en el ambiente de negocios, es aquella que asesora, apoya y soporta a la gerencia en el manejo de las organizaciones, generalmente en los campos de: estrategia, gerencia del cambio, gerencia de procesos (mejora y reingeniería), organización, tecnología de información, finanzas y control, operaciones, manufactura y abastecimiento. Puede abarcar la estrategia, el diseño y la implementación, todas o cada una por separado. Sin dejar de lado aspectos más especializados como recursos humanos y marketing, entre otras áreas de asesoría, las cuales pese a ser parte de lo que se llama consultoría gerencial, son desarrolladas con frecuencia de manera especializada.

La consultoría es una carrera y un modo de vida. La experiencia y la trayectoria son las que hacen que el enfoque que se use conduzca al éxito con soluciones probadas, y no derive en reinenciones de situaciones y soluciones a costa del cliente. El tema de la reputación es muy importante, pues es en realidad el gran capital de un consultor. Es una actividad muy personalizada, pues en cualquier caso, siempre habrá alguien prestando el servicio; ya sea una consultoría individual o por miembros de una firma.

El enfoque de trabajo desarrollado por las organizaciones consultoras y el consultor en particular se apalanca en las mejores prácticas gerenciales, proporcionando soluciones efectivas a los problemas más complejos que enfrentan los gerentes y directivos de las organizaciones. Es por ello que, un consultor puede darle a una empresa una gran ventaja sobre su competencia, un mejor desempeño o un enfoque estratégico determinado. Se podría decir que el valor que agrega está asociado, entre otros aspectos, a: la incorporación de pensamiento fresco y de recomendaciones producto de la experiencia, la capacidad para modelar y estructurar situaciones de incertidumbre o de opciones múltiples, objetividad e independencia de un ente externo, método y estructura para enfrentar situaciones excepcionales/no recurrentes, incorporación focalizada de un conjunto de habilidades que la empresa requiere por períodos definidos de tiempo y que contratar internamente no sería rentable, energía de ambiente de proyecto que se crea en la organización y, capacidad para transferir conocimiento y tecnología.

La importancia de la consultoría no solo destaca por los aportes realizados a las organizaciones en la resolución de problemas y adaptación

de las mejores prácticas gerenciales, sino por su repercusión en la sociedad en general, ya que genera nuevas formas de abordar la realidad particular y general de los miembros de la organización en aras de mejorar sus competencias personales y organizacionales, y al unisonó, es capaz de generar nuevas estrategias, modelos y teorías administrativas que facilitan el accionar de individuos y empresas de manera eficiente y con elevados niveles de competitividad y excelencia.

En atención a lo anterior, el presente capítulo destaca los aspectos teóricos más relevantes relacionados con la consultoría en general, y en particular con la consultoría gerencial. Estos aspectos son la base referencial para el desarrollo de la propuesta de una empresa consultora, especialmente en lo referido a los productos o servicios que ofertara la misma, y eje central de la presente investigación.

3.1. Consultoría

La consultoría se refiere a la actividad realizada para ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento, principalmente a través del análisis exhaustivo de los problemas de negocios existentes y el desarrollo de planes de mejora.

Las organizaciones contratan los servicios de consultoría por una serie de razones, entre ellas, para aumentar sus niveles de rentabilidad, el asesoramiento, presumiblemente, más objetivo y recomendaciones, para

tener acceso a los conocimientos especializados de los asesores, o simplemente como ayuda temporal durante el desarrollo de un proyecto, donde la contratación de empleados permanentes no es necesaria. Las consultorías también proporcionar asistencia de gestión del cambio organizacional, desarrollo de habilidades, la aplicación de tecnología, desarrollo de estrategias, o mejora de los servicios operativos. Los consultores de negocios en general, traen, metodologías patentadas o marcos para guiar la identificación de problemas, y para servir como base para recomendaciones sobre la forma más eficaz o eficiente de llevar a cabo tareas de negocios. Se refiere generalmente a la prestación de servicios de consultoría de negocios, pero hay muchas especializaciones, tales como consultoría de tecnología de la información, consultoría de recursos humanos, y otros, muchos de los cuales se superponen, y la mayoría de los cuales son ofrecidos por la gran diversificación que hay en el sector.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2002), la consultoría es: " un 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".

Asimismo, la OIT (2002) señala que: "un consultor es un profesional experimentado, de reputación competente y responsable que se coloca al servicio de una empresa para diagnosticarla y presentar soluciones posibles a los problemas que le amenazan su estabilidad y/o existencia. Pero la consultoría debe hacerse de manera preventiva, no sólo cuando las

empresas están en severos problemas, a fin de direccionarlas acertadamente en su crecimiento y mantenerlas a un alto nivel de competitividad y rentabilidad.”

3.2. Características de la Consultoría

Entre las características de este tipo de servicios según la OIT (2002) se destacan las siguientes:

- Es un servicio independiente: se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Esto significa una relación compleja con las organizaciones clientes. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas, pero sabe actuar como promotor de cambios y debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace.
- Es un servicio consultivo: esto significa que no se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de sus directivos. Su papel es el de actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su trabajo.
- Es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales: Esto implica, en primer lugar, el consultor es un profesional que ha acumulado suficientes

conocimientos y experiencias que puede poner a disposición de las organizaciones, lo distingue el hecho de que ha pasado por diferentes empresas y adquirido las capacidades necesarias para identificar problemas y ayudar a la organización a encontrar soluciones. En segundo lugar, como parte de su trabajo, el consultor debe contribuir al desarrollo de los conocimientos y capacidades de los miembros de la organización para su mejor desempeño.

Se puede destacar que la característica fundamental de un consultor, es que este es totalmente imparcial, es decir, no está en condiciones o bien no está obligado a tomar decisiones, ni de llevar a cabo las soluciones que el mismo ha propuesto, debido a que el no va a dirigir, ni va a administrar la organización; simplemente tiene la labor de identificar la situación problema, diagnosticar y proponer soluciones viables y cónsonas con los objetivos organizacionales.

3.3. Objetivos de la Consultoría

La consultoría implica la prestación de un asesoramiento imparcial a través de la experiencia y conocimientos especializados del consultor con el objetivo de crear valor, aprovechando al máximo el crecimiento o la mejora del rendimiento del negocio de sus clientes. Se refiere principalmente a la estrategia, estructura, gestión y operaciones de una organización. Los consultores pueden ayudar mediante la identificación de opciones con las recomendaciones, proporcionando recursos adicionales y/o la aplicación de soluciones.

En este sentido, los objetivos de la consultoría están enmarcados en:

- **Alcanzar los fines de la organización.**

- ✓ La consultoría en materia general y empresarial apunta a un objetivo general y principal, que consiste en ayudar a los clientes a alcanzar sus metas empresariales, sociales o de otra índole.
- ✓ Tiene por finalidad aumentar el valor de la organización-cliente y este valor debería ser una aportación tangible y mensurable al logro de los objetivos del cliente.
- ✓ El objetivo de alcanzar las metas de la organización-cliente parte del supuesto de que el cliente ha definido esas metas.
- ✓ Los consultores deben estar conscientes de que las organizaciones-clientes pueden perseguir metas de diferentes clases.

- **Solucionar problemas gerenciales y empresariales.**

- ✓ Ayudar a los directores, gerentes y otros decisores a resolver problemas es quizás el objetivo mencionado con más frecuencia en la consultoría.

- ✓ Con frecuencia, una situación actual de la organización cliente se compara con una situación que existía en el pasado.
- ✓ Por esta situación a los consultores se les llama a veces “médicos de compañía” o “curanderos de la empresa” o “remediadores de problemas”.
- ✓ La consultoría cuyo objetivo se limita a medidas correctivas destinadas a restablecer una situación anterior o alcanzar una norma ya alcanzada por otras organizaciones puede producir ventajas urgentemente requeridas, para poder llegar a lo que se conoce como eficiencia y eficacia.

- **Descubrir y evaluar nuevas oportunidades.**

- ✓ Los consultores consideran que pueden ofrecer mucho más que una ayuda a las organizaciones para sacarlas de dificultades o problemas.
- ✓ Se considera a la consultoría como una fuente de información y de ideas valiosas que puede dar lugar a un amplio conjunto de iniciativas, innovaciones y mejoras en cualquier sector o función de la empresa.
- ✓ La experiencia demuestra que incluso las grandes empresas han promovido muchas ideas para transformarlas en actos y

han aprovechado oportunidades empresariales importantes con ayuda de sus consultores.

Dado lo anterior, la intencionalidad de la consultoría objeto de esta investigación será responder a estos objetivos de forma eficiente, participando en la solución de problemas organizacionales de todas aquellas empresas que representarán el mercado de clientes iniciales y potenciales reales, lo que se traducirá en beneficios tangibles para las organizaciones, empresarios y accionistas, directores y gerentes, inversionistas, trabajadores, proveedores, clientes, comunidad y estado, ya que la mejora continua de los procesos organizacionales garantizará la eficiencia empresarial y la consolidación de un parque competitivo que logre su expansión y actualización tecnológica, obteniendo un nivel de organización mejor estructurado y avances en los controles internos para un excelente funcionamiento.

3.4. Modelos de Consultoría

La consultoría se realiza a través de una amplia variedad de servicios como estrategia de negocio, marketing, financiación y de control de gestión, recursos humanos, tecnología de la información, comercio electrónico y operaciones, gestión de la cadena de suministro, entre otros.

Al igual que con el tipo de trabajo, la gama de empresas de consultoría también varía de las grandes empresas que ofrecen soluciones

integrales hasta las pequeñas o las empresas especializadas que ofrecen habilidades, capacidades y conocimientos especializados y de la industria.

Sin embargo, es importante destacar que si bien es cierto que las empresas de consultoría responde a la solución de problemas, no se puede afirmar que existe un modelo único aplicado por éstas que garantice el éxito del proceso de consulta y resolución de estas situaciones críticas. Por ello, no debe considerarse a la consultoría, y por consiguiente, al consultor, como la panacea para resolver las situaciones complejas, debido a que el principal problema que enfrentan las organizaciones y profesionales dedicados a esta profesión, es que no existen criterios unificados que le garanticen al profesional que se desempeña en esta labor la satisfacción durante las fases de diagnóstico y aporte de soluciones. Debe entenderse que cada organización obedece a un tratamiento particular y diferenciado con prácticas gerenciales, adopción de modelos y estrategias que garanticen el éxito.

Como se mencionó anteriormente, son variados los modelos de consultoría, sin embargo, desde el punto de vista de su ubicación fuera o dentro de la empresa cliente, es posible distinguir tres situaciones de consultoría: externa, interna e incluso semi-interna. Al respecto, Blanco M. (1991), define las situaciones de consultoría como:

- **Consultoría externa:** la situación convencional de consultoría es la externa, es decir, el consultor (individuo o empresa) que como ente distinto de la empresa cliente presta sus servicios desde

fuera. Este es el caso más notorio de capacidad complementaria a la cual recurre la empresa cuando lo necesita.

Entre las ventajas que se suelen atribuir al consultor externo se destacan:

- ✓ su alto grado de especialización,
- ✓ su amplia gama de experiencias,
- ✓ su mayor objetividad ante situaciones,
- ✓ que la empresa cliente no distrae recursos regulares,
- ✓ el prestigio (a veces mágico) que pueden llegar a tener,
- ✓ la posibilidad de aprendizaje por parte del cliente.

Como desventajas derivadas del consultor externo se puede:

- ✓ su alto costo, especialmente de las grandes empresas internacionales,
- ✓ el riesgo de caer en soluciones estereotipadas, de moda,
- ✓ La dificultad para conocer a fondo las situaciones “íntimas” del cliente,
- ✓ la posible dependencia (“adicción” en casos extremos) que pueden generar.

- **Consultoría interna:** algunas empresas grandes que tienen un volumen de actividad que lo justifica disponen de algún tipo de personal que, implícita o explícitamente, cumple funciones de consultor interno. Puede ser una persona, o grupo de personas, con experiencia a quien se asignan temporalmente funciones de consultoría, como también puede ser algún departamento que tenga éstas como funciones eventuales o colaterales.

Se tiene así la situación de personas o dependencias que tienen como función explícita y regular la de asesorar y resolver problemas para la gerencia, y que lo hacen según un esquema de consultoría para un “cliente”, que, en este caso, es de la propia empresa. Las especialidades de este tipo de consultoría de carácter interno son muy variadas: organización, métodos, ingeniería industrial, sistemas, desarrollo de recursos humanos, desarrollo organizacional, etc. Hoy en día, con el auge de los programas de “productividad y calidad”, algunas empresas grandes han entrenado personas para que se desempeñen como consultores internos en estas áreas y apoyen a la gerencia en el desarrollo de programas de mejoramiento de diverso tipo.

Las ventajas atribuibles al consultor interno son:

- ✓ su costo menor (comparado con el de algunos consultores externos),
- ✓ su mejor conocimiento (más íntimo) de la empresa,
- ✓ la creación de una capacidad propia (“contar consigo mismo”).

Entre las desventajas de esta situación debemos mencionar:

- ✓ su experiencia suele ser menos variada,

- ✓ su menor objetividad para analizar la propia organización,
- ✓ su autoridad puesta en duda (“nadie es profeta en su tierra”),
- ✓ sus posibles limitaciones debidas a la jerarquía o cultura de la empresa.
- ✓ las distracciones que pueden producir las urgencias internas.

- **Consultoría “semi-interna”:** La que se puede denominar como consultoría “semi-interna” es un tipo especial de situación que se da cuando el consultor forma parte de una organización mayor y trabaja, desde una de las organizaciones integrantes prestando sus servicios a otra del mismo conjunto. En esta situación, el consultor es, a la vez, interno y externo.

Esta es una situación que se suele dar en el seno de grandes grupos empresariales en los cuales, por ejemplo, desde la Casa Matriz se presta un servicio de consultoría a las empresas filiales (Blanco y Benítez, 1989).

Esta situación de consultoría puede llegar a incluir una verdadera relación consultor-cliente, incluida la facturación y recobro de los servicios. Aunque no está exenta de dificultades, la situación es tal que, bien manejada, puede tener las ventajas de ambas situaciones.

En atención a lo anterior, las situaciones de consultoría definen la relación laboral del consultor con la empresa cliente; destacándose dos aspectos fundamentales, en primera instancia, que el consultor o grupo

consultor puede pertenecer a la organización, o por el contrario, no tiene relación laboral directa y es contratado para ejercer las funciones consultoras por el espacio de tiempo que sea necesario para resolver la situación problema dentro de la empresa.

En otro orden de ideas, se pueden señalar tres modelos de consultoría de los que podría derivarse otros más, pero que representan la clasificación genérica de la actividad. Los modelos, de acuerdo a cómo se da la relación entre el consultor y el cliente, y cómo se plantea el problema a resolver y su resolución misma son: el de asesor experto, el de “médico-paciente” y el de la llamada consultoría de procesos. Al respecto, Schein (1988), define los modelos de consultoría de la siguiente manera:

- **Modelo asesor experto:** La esencia de este modelo es que el cliente ha definido cuál es el problema, que tipo de ayuda requiere y a quién debe acudir para obtenerla. Las condiciones necesarias para aplicar este modelo exitosamente según Blanco M. (1991), son por parte del cliente, que:
 - ✓ ha diagnosticado correctamente el problema,
 - ✓ ha identificado correctamente la capacidad del consultor para proporcionar una asesoría experimentada,
 - ✓ ha expresado en forma correcta el problema y la clase de experto o de información que debe obtenerse, y que
 - ✓ ha considerado y aceptado las consecuencias potenciales de obtener la información o el servicio.

Cuando estas condiciones no se pueden cumplir, porque el problema es demasiado complejo, difícil de diagnosticar, delicado, o porque no se sabe cuál es el problema, es necesario recurrir a alguno de los otros modelos de consultoría.

- **El modelo médico-paciente:** Como ocurre cuando se tiene un malestar y se decide consultar a un médico, el cliente experimenta cierto malestar u observa síntomas patológicos, pero no sabe en realidad qué es lo que anda mal ni cómo arreglarlo. Entonces, llama al consultor y le da la orden de “descubrir lo que está mal y recomendar la manera de arreglarlo”. Las condiciones para que este modelo tenga éxito, según Blanco M. (1991), son que:
 - ✓ en sí mismo el proceso de diagnóstico se considerará beneficioso,
 - ✓ el cliente ha interpretado correctamente los síntomas de la organización y ha localizado el área enferma,
 - ✓ la persona o grupo definidos como “enfermos” revelarán la información pertinente y necesaria para un diagnóstico válido; es decir, ni ocultarán datos ni exagerarán los síntomas,
 - ✓ el cliente comprenderá e interpretará correctamente el diagnóstico del consultor y pondrá en práctica la solución ofrecida.
 - ✓ el cliente tiene la capacidad para seguir el “tratamiento” y permanecer saludable después de que el consultor se va.

Las limitaciones de este modelo son que el cliente, confiado en el recurso de poder llamar a un “médico”, puede no aprender a cuidarse mejor, ni a hacer sus propios diagnósticos y ni curarse por sí mismo en el futuro.

- **El modelo de consultoría de procesos:** La característica principal del modelo de consultoría de procesos, reside en la manera en que el consultor estructura la relación, no en lo que el cliente hace. Asimismo, señala el autor que el consultor que se guía por el modelo de la consultoría de procesos comienza con ideas muy diferentes sobre la naturaleza del sistema de clientes y las metas del proceso de consultoría. La premisa fundamental de la consultoría de procesos es que el problema es del cliente y sigue siéndolo a lo largo de la consultoría; el consultor puede ayudar a solucionarlo, pero nunca lo hace suyo.

Una premisa clave de la consultoría de procesos es que el cliente debe participar en el proceso de diagnóstico de lo que está mal (o aprender a ver el problema por sí mismo), y debe colaborar activamente en la búsqueda de la solución porque, en última instancia, sólo él sabe qué es posible y qué funcionará dentro de su cultura y situación. Otra premisa básica de la consultoría de procesos es que, en la práctica, el diagnóstico y la intervención no pueden separarse.

Las condiciones para aplicar una consultoría de procesos son que:

- ✓ el cliente experimenta cierto malestar, pero desconoce su origen y no sabe qué hacer al respecto,
- ✓ el cliente no sabe qué tipo de ayuda está disponible ni cuál consultor puede proporcionar la clase de ayuda que necesita.
- ✓ el problema es de naturaleza tal que el cliente no sólo necesita ayuda para definir lo que está mal, sino que se beneficiará participando en el proceso de realizar el diagnóstico.
- ✓ el cliente tiene una "intención constructiva" basada en metas y valores que el consultor puede aceptar, y tiene cierta capacidad para participar en una relación de ayuda,
- ✓ en última instancia el cliente es el único que sabe cuál forma de intervención funcionará en esa situación,
- ✓ el cliente es capaz de aprender a hacer diagnósticos y a resolver sus propios problemas organizacionales.
- ✓ El modelo a aplicar depende de la situación y del cliente. Por esto, antes de iniciar un trabajo, el consultor debe facilitar una correcta apreciación de la situación, de la actitud del cliente y definir con él una relación adecuada. En las dudas, conviene comenzar por la consultoría de procesos porque es la que proporciona mayor flexibilidad.

3.5. Ventajas y Desventajas de la Consultoría

Este tipo de servicio no necesariamente está relacionado con problemas. Una empresa puede contratar a un consultor para el desarrollo de proyectos, con el objeto de mejorar la calidad de los resultados de la organización. En este sentido, son múltiples las ventajas que ofrece la consultoría, dentro de las que se destacan:

- Rediseñar mejores estructuras y procesos.
- Evaluar nuevas oportunidades de negocio.
- Ayudar a las empresas a alcanzar metas a corto plazo.
- Mejorar el aprendizaje y entrenamiento de recursos humanos.
- Impulsar iniciativas e innovaciones en diferentes áreas de la organización.
- Juicio "fresco" e imparcial.
- No tiene compromiso con los problemas.
- Puede transmitir experiencias de otros lugares.
- Maneja enfoques, técnicas y experiencias sobre procesos de consultoría.

Si bien es cierto que la consultoría ofrece beneficios considerables a las organizaciones para hacerle frente a los problemas e identificar oportunidades, este tipo de servicio enfrenta contratiempos que deben ser sopesados por el consultor. Dentro de las desventajas se pueden mencionar:

- No conoce la estructura, la cultura organizacional ni las personas.
- Debe emplear algún tiempo en familiarizarse.
- Nunca conocerá la organización como los que laboran en ella.

Las empresas consultoras permiten restablecer estructuras y procesos, buscan innovar propuestas de negocios, permiten colaborar con las organizaciones al logro de sus objetivos en corto tiempo; así mismo, el consultor cuenta con una gran experiencia laboral capaz de ayudar a los clientes que soliciten sus servicios. En cuanto a las desventajas mencionadas se puede observar que la única limitación existente para el consultor es que no está familiarizado con la entidad y sus procesos.

Anteriormente, tomaban como última alternativa emplear consultores ya que se pensaba que el hacer uso del servicio de consultoría era gastar dinero y a su vez un desperdicio, sin embargo muchos directores y gerentes han considerado a los consultores como personal capaces de reparar desviaciones existentes en la organización.

3.6. Perspectivas de la Consultoría

Muchas de las organizaciones a través del uso de la consultoría se encuentran muy bien dirigidas, cuentan con numerosos directivos y funcionarios muy bien calificados e inclusive, existen entidades que sin éstas tener problemas hace uso de forma regular de los consultores logrando así la excelencia gracias al servicio prestado por estos.

En este sentido, Álvarez, L. (2003), señala que: en otras épocas se consideraba que recurrir a un consultor era un último recurso y una admisión de la incompetencia o incapacidad para controlar la situación con los propios medios de la organización. Tal actitud aún persiste en unas pocas organizaciones, donde se piensa que mientras los negocios vayan como

siempre, gastar dinero en consultores es un desperdicio. Si la situación empeora, la presión de los acontecimientos puede ser tan fuerte que obligue a contratar a un consultor, aunque quizá sea demasiado tarde. No es sorprendente que algunos directores y gerentes sigan considerando a los consultores como "reparadores de desperfectos", "médicos de empresas", "curanderos de empresas", etc.

Esta actitud contrasta con la práctica actual de numerosas sociedades mercantiles bien dirigidas, algunas de las cuales, incluso las más importantes, cuentan con numerosos directivos y funcionarios calificados, pero recurren con práctica normal a los consultores. La experiencia muestra que incluso las organizaciones más fuertes e importantes han puesto en práctica muchas ideas y medidas y se han aprovechado de buenas oportunidades comerciales gracias a la ayuda de consultores.

A partir de la calidad o del nivel de la situación a que hace frente la organización cliente, el consultor debe preguntarse si su ayuda consiste en contribuir a rectificar, una situación que ha deteriorado (problema de corrección), a mejorar una situación imperante (problema de mejoramiento) o a crear una situación totalmente nueva (problema de creación).

En una organización determinada, por ejemplo, pueden haber surgido dificultades en la comercialización. El volumen de ventas de un producto que se ha fabricado y vendido con éxito durante varios años de repente se reduce y esto comienza a causar graves dificultades financieras a la organización. Las razones de ellos no son muy claras.

Todos están de acuerdo en que se trata de un problema de corrección. Esto significa que, con casi los mismos recursos, en el pasado se

conseguía un rendimiento satisfactorio que no se logra ahora. El problema está claramente determinado, si se acepta efectivamente una "reparación". La solución reside en descubrir las desviaciones que se han producido y, hallar y corregir sus causas. Es muy probable que, al hacerlo, el consultor descubra oportunidades para llegar a una situación algo mejor que la original.

Los problemas de mejoramiento o perfeccionamiento representan otro grupo. Entrañan la tarea muy común de partir de la situación existente para mejorarla. Pueden estar relacionados con elementos parciales de la gestión, como la Contabilidad y las técnicas de control de los costos, los procedimientos administrativos o el mantenimiento de registros. Por ejemplo, una empresa que utiliza el cálculo de costos estándar para mejorar la precisión y eficiencia del control de los costos y estar, de ese modo, en una mejor situación para adoptar medidas oportunas de ahorro de costos.

El consultor puede disponer de modelos o normas utilizados en otras partes, y su tarea principal consistirá en examinar las condiciones de su aplicación, determinar los ajustes necesarios y ayudar a persuadir y a formar al personal afectado por un procedimiento perfeccionado. No obstante, numerosos problemas de mejoramiento están menos estructurados y son más difíciles de abordar. Una organización cliente puede tener buenas posibilidades de mejorar el rendimiento, pero se ha de establecer metas realistas y se han de idear medidas en diversas esferas del funcionamiento. La consultoría puede entrañar todo un conjunto de cambios tecnológicos, estructurales, de personal, financieros, de procedimiento y de otra índole.

Para resolver los problemas de creación, el consultor dispone al principio de muy escasos elementos de juicio. Puede partir simplemente del

deseo de cambio y de algunas ideas brillantes. Así sucede a menudo con organizaciones en excelente estado que recurren a un consultor para hallar nuevas esferas de expansión, ofrecer nuevos servicios a los clientes, experimentar formas innovadoras de incentivo, proponer negocios conjuntos con asociados extranjeros, etc.

Es importante destacar que muchas consultorías incluyen elementos de los tres tipos de problemas anteriormente descritos. Al abordar un problema aparentemente de perfeccionamiento en una compañía que obtiene buenos resultados, el consultor puede descubrir que en primer lugar se requieren ciertas medidas correctivas. Asimismo, un problema de corrección puede requerir un enfoque creativo totalmente nuevo, ya que, de lo contrario, no será posible detener el proceso de constante deterioro.

En general, cualquier situación debe considerarse en la perspectiva de las oportunidades futuras. Si lo contrata una organización en dificultades para que aborde un problema de corrección, el consultor deberá siempre preguntarse si la rectificación de una situación deteriorada es realmente lo que necesita o si, por el contrario, la organización debe considerar la posibilidad de nuevas formas de definición de sus propósitos y objetivos, establecer nuevas estrategias y buscar nuevos clientes. Un problema básicamente correctivo puede a menudo transformarse en un problema de mejoramiento o de creación.

En resumen, de acuerdo con las circunstancias que se presenten en cada caso concreto, la consultoría puede afrontar, esencialmente, los tres tipos de problemas que se han denominado:

- De corrección: cuando está implícito rectificar una situación deteriorada en comparación con determinados patrones.
- De perfeccionamiento, cuando se trata de mejorar hasta un grado óptimo o casi óptimo, una situación dada.
- De creación al requiriese que se de origen a una situación.

El consultor deberá determinar la situación por la cual está atravesando la organización para luego preguntarse si su cooperación o bien su ayuda va a contribuir a rectificar una situación, en este caso se habla de un problema de corrección; si se trata de optimizar una situación es problema de mejoramiento y si es de originar una situación nueva, pues se trata de un problema de creación. Ahora bien, el consultor para lograr todas estas posibles situaciones que pudieran presentarse en la organización puede hacer uso o disponer de modelos o normas que son utilizados en otras organizaciones; en este caso el consultor deberá hacer un seguimiento continuo para verificar la aplicación de métodos y normas, y realizar los ajustes necesarios.

Debe estar consciente de cuál será su ayuda para contribuir a rectificar los problemas existentes en la organización, cuales son las causas que originaron el problema y porque la organización está pasando por esta situación. Utilizando medidas y ajustes necesarios que permitan abordar la situación, así sea difícil de actuar en dicho escenario. Es importante que el consultor tenga presente el problema, esto con la finalidad de buscar y descubrir los procedimientos que se aplicaran para el perfeccionamiento y

los correctivos totalmente innovadores y así aplicarlo a cada caso. Con esto el consultor podrá afrontar cada problema que surja descubriendo así las oportunidades y buscando las posibles soluciones pertinentes.

En general, el consultor está en capacidad de enfrentar éstos tres tipos de problemas que posiblemente pudieran presentarse en la organización.

Al llevar a cabo el trabajo de consultoría pueden estar incluidas las siguientes:

- Diagnóstico: el cual va a permitir determinar la situación.
- Estudios especiales: aquí se realizarán encuestas de mercado, investigación sobre la demanda del producto sea el caso, opinión de los consumidores en cuanto a la calidad de los productos hasta llegar posiblemente a un estudio técnico-económico para el desarrollo del mismo.
- Elaboración de soluciones: en este punto se debe dar un paso superior al estudio de un programa al ofrecer las soluciones al problema expuesto.
- Ayudar en la aplicación de soluciones lo que conlleva una efectiva ayuda a interpretar y tomar medidas concretas para que se establezcan soluciones.
- Asesorar: no es más que dar consejos o dictaminar, sin embargo esto es una de las labores que el consultor evade.

3.7. El Papel de la Consultoría

La consultoría puede asumir diversos papeles o roles dentro de las organizaciones cliente, y dependerá de la demanda del servicio en particular y de la situación no deseada que genera las desviaciones, o por el contrario, de la necesidad de optimizar e identificar oportunidades de mejora en procesos, productos, servicios y capital humano.

Con relación al papel de la consultoría, Álvarez, L. (2003), comenta que se puede inferir que el consultor puede, en esencia, asumir papeles diferentes:

- La consultoría de recursos es aquella en la que principalmente el consultor presta un servicio de experto y en gran medida actúa como asesor concretamente en un área determinada.
- La consultoría procesos es definida por Schein (1990), como: “un conjunto de actividades de parte del consultor que ayudan al cliente a percibir, entender y actuar sobre los procesos que ocurren en el medio ambiente del cliente.” La función central es la de promover cambios.

Los elementos de procesos de los cuales se puede aprender son primordialmente acciones o procesos humanos que se dan en la organización. Puesto que la atención del consultor de procesos se

concentra en los medios o procesos por los cuales se logran las metas, y no en las metas mismas, su papel es menos central. Menor en asesoría y mayor en cooperación, que el del consultor de gerencia tradicional. Es interesante advertir que este nuevo criterio de la consultoría de empresa ha recibido influencia de las modalidades de asesorías individual centrada en el cliente, en las cuales se ayuda a estos últimos a diagnosticar sus problemas y resolverlos por sí mismos, en lugar de depender de las opiniones y respuestas de sus consejeros.

En muchas ocasiones el consultor debe desempeñar ambos papeles combinadamente y ambas vías pueden ser y de hecho son utilizadas pero la función de experto y analizador revolvedor de problemas unilateral mente hoy prácticamente no es usada ni por los consultores de recursos, ya que la creación y desarrollo de una capacidad propia de cambio en el cliente es una cuestión ineludible en las concepciones actuales y es el secreto del éxito de los consultores.

En pocas palabras, la consultoría de procesos ofrece una serie de actividades que ayudan al cliente a percibir, entender y actuar sobre los cambios existentes en el entorno del cliente. Su objetivo principal es de iniciar cambios y a su vez agrupar a los medios o procesos por los que se logran las metas. Es importante destacar que, el consultor no se encarga de resolver el problema existente en este caso, ya que este le permite al cliente darle las herramientas necesarias para que el mismo actúe y lleve a cabo la resolución de su problema.

- La consultoría como una ayuda profesional ya sea que se practique como una ocupación de dedicación completa o como un servicio técnico prestado en casos particulares, ésta proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión. Una persona se convierte en un consultor después de haber acumulado, gracias al estudio y a la experiencia práctica, un considerable acervo de conocimientos sobre diversas situaciones empresariales.

Asimismo, debe haber adquirido las técnicas necesarias para resolver los problemas y compartir la experiencia con otros con respeto a la determinación de los problemas, el hallazgo, análisis y síntesis de la información pertinente, la presentación de propuestas de mejoras, la comunicación con los demás, la planificación de los cambios, la superación de la resistencia al cambio, la ayuda a los clientes para que aprendan de la experiencia, la transferencia de técnicas de gestión entre países, etc.

- Podría objetarse que los directores de las organizaciones tienen también que dominar todos estos conocimientos y técnicas y que la situación de cada organización es única. En consecuencia, qué se puede ganar con la participación de un recién llegado que no está familiarizado con una situación dada.

A lo largo de los años, los consultores pasan por muchas organizaciones y aprenden a utilizar la experiencia adquirida en las tareas anteriormente desempeñadas para ayudar a sus nuevos clientes, o a sus viejos clientes, a hacer frente a nuevas

situaciones. Como han de trabajar en circunstancias muy diferentes, los consultores aprenden a discernir las tendencias generales y las causas comunes de los problemas y tienen grandes posibilidades de hallar una solución apropiada; aprender a abordar nuevos problemas y a tener en cuenta nuevas oportunidades.

Además, los consultores profesionales se mantienen constantemente al día de todo lo que se publica sobre dirección y administración de empresas y de los cambios en los conceptos, métodos y sistemas relacionados con este campo, incluidos los que tienen su origen en universidades e instituciones de investigación. Funcionan, por tanto, como un vínculo entre la teoría y la práctica de la dirección de empresas. Hasta para un director excelente, un consultor puede siempre aportar algo nuevo a la organización.

Para llegar a ser un consultor es necesario tener una serie de conocimientos y experiencias sobre situaciones empresariales, tomando en cuenta todas aquellas técnicas necesarias para atender al mismo.

La consultoría permite y ofrece los conocimientos necesarios teóricos - prácticos para la resolución de problemas organizacionales, con esto se afirma que el consultor debe ser una persona debidamente preparada y con mucha experiencia capaz de actuar y buscar soluciones eficientes y eficaces en cualquier situación que se le presente.

3.8. La Necesidad del Servicio de Consultoría

En general, los directores recurren a los consultores si se dan cuenta de que necesitan ayuda para resolver algún problema. Señala Álvarez, L. (2003), que: el trabajo del consultor comienza cuando una situación determinada se considera insatisfactoria y/o susceptible de mejora; idealmente, termina con una situación en que se ha producido un cambio, que se debe valorar como una mejora. Directa e indirectamente, todos los cambios originados y llevados a cabo con la ayuda del consultor deben contribuir a mejorar la calidad de la dirección y a lograr un funcionamiento bueno o excelente de la organización.

Estos son los objetivos primordiales del empleo de consultores, aún cuando "mejoramiento de la dirección", "buen funcionamiento de la organización" o "funcionamiento excelente de la organización" son conceptos relativos cuyo significado exacto se ha de definir en el contexto de cada organización.

La necesidad se inicia cuando existe alguna situación irregular y se concluye con cambios que le darán inicio a mejoras para la organización, pues los mismos mejoraran la calidad empresarial y en esencia este es el objetivo fundamental del consultor.

En este particular, comenta Álvarez, L (2003), que dentro de las principales razones prácticas que inducen a un director o gerente a solicitar la ayuda de consultores se encuentran las siguientes:

- Para que aporten conocimientos y técnicas especiales.
Se puede recurrir a consultores cuando una organización carece de las personas capaces de abordar un problema con la misma posibilidad de éxito. Para ello se requieren a menudo métodos y técnicas especiales en que el consultor es un experto.

En otros casos, el problema puede ser de carácter general, si la organización no consigue alcanzar su objetivo principal, y los conocimientos especializados requeridos pueden tener relación con el diagnóstico, la estrategia, la planificación, la coordinación, los sistemas de información u otras cuestiones generales análogas.

Puede ocurrir también que la dirección de la organización comprenda que se requieren mejoras, pero la organización no cuente con capacidad y experiencias suficientes para planificar, poner en marcha y llevar a cabo con eficacia un proceso difícil de cambio. El consultor puede aportar esos conocimientos especializados, hacer comprender al cliente los procesos y las relaciones de la organización y ayudarlo a definir y aplicar una estrategia apropiada para el cambio.

No es inhabitual que una organización no posea ciertos conocimientos o técnicas que podrían serle de gran utilidad, y ello

no es forzosamente un indicio de incompetencia. El ritmo de los cambios en el medio ambiente y en las técnicas de dirección es tan acelerado, y las necesidades de las organizaciones tan diversas, que incluso entidades muy importantes y poderosas pueden carecer de recursos internos para tratar de ciertos problemas nuevos y aprovechar nuevas oportunidades. En tales casos, los consultores pueden ser de ayuda.

- Para que aporten una intensa ayuda profesional con carácter temporal.

En otras situaciones, la organización puede disponer de los conocimientos técnicos requeridos, pero los directores de alto nivel o los especialistas del personal tienen que concentrarse en un trabajo a fondo y constante sobre un problema o proyecto principal. El funcionamiento cotidiano de la organización les deja escaso tiempo y no es fácil ocuparse simultáneamente de cuestiones prácticas y conceptuales. Los consultores no sólo aportan el tiempo, sino que dejan la organización una vez que han terminado su contenido.

- Para que aporten una opinión externa imparcial.

Incluso los mejores elementos de una organización pueden estar demasiado influidos por su participación personal y por las tradiciones y valores existentes para captar un problema en su verdadera dimensión y pensar en soluciones factibles. En cambio, debido a su independencia de la organización del cliente y a que no está influido por los hábitos de la organización, un consultor

puede aportar un nuevo punto de vista y ser imparcial en situaciones donde ningún miembro de la organización los sería. Algunos directores y gerentes han adoptado la práctica de recurrir a un consultor como a un colaborador secreto con el que examinan todas las decisiones importantes antes de adoptarlas.

- Para que justifiquen las decisiones de la dirección.

En ocasiones se pide a los consultores que realicen tareas y presenten informes con el fin de que un director pueda justificar su decisión refiriéndose a las recomendaciones de los consultores. En otras palabras, un director puede haber determinado sus objetivos y adoptado su decisión, pero quiere poder decir que está aplicando sugerencias hechas por un consultor independiente.

Un consultor que acepta este tipo de compromiso es arrastrado a penetrar en el oculto y complicado mundo de la política interna de la empresa. Su informe desempeñará una función política, además de su contenido técnico. Este papel puede ser constructivo y útil, por ejemplo, si un director tropieza con una fuerte resistencia para introducir cambios que su organización tendrá que hacer de cualquier modo y necesita remitirse a la competencia del consultor.

No obstante, puede también suceder que un consultor caiga en una trampa y que su informe se utilice indebidamente a favor de una determinada política de la organización y para defender intereses creados o intereses de grupo. Una evaluación independiente e imparcial de cada situación ayuda al consultor a evitar ser utilizado como punta de lanza de una decisión pre-

elaborada y, es deber del consultor, incluir este tema en las conversaciones y definiciones de roles de ser necesario.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se puede destacar que el consultoría no solo radica en resolver los problemas presentes en la organización, también aporta conocimientos y técnicas especiales que han adquirido los consultores a lo largo de sus años de experiencia, una opinión externa e imparcial; ya que al no estar influido por la organización tiene una mejor perspectiva de la misma.

El consultor, luego de haber revisado las tareas pertinentes incluyendo una evaluación independiente e imparcial deberá dejar por escrito las recomendaciones pertinentes, esto ayudará al consultor a evitar que su informe sea utilizado inadecuadamente. Con relación a esto, Álvarez, L. (2003), señala que: "el único trabajo que vale realmente la pena hacer como consultor es el que instruye, el que enseña a los clientes y a su personal a administrar mejor sus negocios".

En la concepción moderna de la consultoría, esta dimensión tiene una gran importancia. Muchos clientes recurren a consultores no para hallar una solución a un problema preciso, sino para adquirir los conocimientos técnicos especiales del consultor (por ejemplo, sobre el análisis del medio ambiente, previsiones comerciales o utilización de microprocesadores con el fin de obtener información para la dirección) y los métodos que utiliza para poder descubrir los problemas y aplicar los cambios (entrevistas, diagnósticos, comunicación, persuasión, corrección de errores y repetición, evaluación y técnicas análogas).

El asesoramiento asume un cometido de enseñanza; su finalidad es aportar nuevas competencias a la organización y ayudar a los directores o gerentes y al personal a aprender de su propia experiencia. A menudo se insiste en que de este modo (se ayuda a las organizaciones) a ayudarse a sí mismas. Se trata de un intercambio de doble dirección, puesto que al ayudar a sus clientes a aprender de la experiencia el consultor acrecienta sus propios conocimientos y competencias.

El efecto de aprendizaje de la consultoría es probablemente el más importante. La elección de los métodos de consultoría y el grado de participación del cliente pueden intensificar o atenuar ese efecto. Por consiguiente es necesario que se preste especial atención a este aspecto.

En este caso la labor principal del consultor no es más que instruir, el de enseñar a los clientes y al personal que ahí labora, para que los mismos administren de forma eficaz y eficiente el negocio. En relación a esto muchos de los clientes acuden a los consultores no solo para encontrar posibles soluciones sino para obtener los conocimientos y técnicas necesarias para así poner al descubierto los problemas y aplicar posibles soluciones.

3.9. El Proceso de Consultoría

Existe una gama sumamente amplia de enfoques, técnicas, métodos, modos y estilos de consultoría. Esta diversidad, según Álvarez, L. (2003), es “una de las características más interesantes de la consultoría, ya que incluso clientes con problemas muy específicos pueden encontrar un consultor que se adapte a su organización y situación particular”.

No obstante, la consultoría se caracteriza no solo por la diversidad, sino también por ciertos principios y métodos comunes. Algunos de ellos son aplicados por la inmensa mayoría de los consultores. Resulta oportuno señalar las pruebas psicológicas, las cuales constituyen una técnica especial de investigación que se emplea únicamente en ciertas tareas de selección personal. Algunos consultores se oponen incluso a esta técnica. En cambio, todos los consultores se sirven de las entrevistas y deben estar capacitados para redactar informes. La entrevista y la redacción de informes son técnicas fundamentales de la consultoría.

En pocas palabras, un método eficaz de consultoría indica cómo se han de abordar las dos dimensiones esenciales del cambio en las organizaciones clientes.

En este sentido, señala Álvarez, L. (2003), que las dimensiones para el cambio organizacional son:

- Una dimensión técnica vinculada con la naturaleza de la gestión o problema de la organización que afronta el cliente y la forma de que este problema se puede analizar y resolver.
- Una dimensión humana, es decir, la relación entre el consultor y el cliente y la forma en que los miembros de la organización cliente reaccionan a los cambios y pueden ayudar a planificarlos y aplicarlos.

Por razones metodológicas, se trata a menudo por separado estas dos dimensiones. En la práctica de la consultoría no se separan. Los problemas técnicos y humanos de una organización están interrelacionados y será sumamente conveniente que así lo entienda el consultor.

En primer lugar, el consultor ayuda al cliente a abordar sus problemas desde un punto de vista técnico. El cliente espera que el consultor posea considerables conocimientos técnicos en la esfera de su organización; por ejemplo, las transacciones financiera internacionales, el control computarizado de inventarios, los sistemas de indemnización del personal o la planificación estratégica de la fabricación de los bienes de capital. Para abordar el problema de que se trata, el consultor aplica un método riguroso de identificación y solución de los problemas, que incluye el acopio, la comprobación y la verificación cruzada de los hechos, así como el cuestionario de las hipótesis e impresiones comunicadas por el cliente y el sometimiento de todos los resultados a un minucioso diagnóstico.

El consultor es igualmente metódico, pero también aplica un amplio conjunto de técnicas creativas en busca de nuevas soluciones factibles, la determinación y justificación de las mejores soluciones que ha de elegir el cliente, la concepción de planes de acción para la aplicación de las propuestas y la ayuda al cliente para organizar y vigilar esa aplicación.

La relación con la organización cliente para planificar y aplicar los cambios tiene múltiples facetas. El consultor y el cliente tienen que delimitar sus respectivas funciones, asegurándose de que sean complementarias, se apoyen mutuamente y sean plenamente entendidas por ambas partes, el consultor puede elegir entre diversas funciones (o modalidades) según la índole del problema y la experiencia y actitudes del cliente. El consultor procurará obtener la colaboración del cliente en todas las etapas de su tarea, con el fin de que éste participe activamente y de que el resultado final de la consultoría sea un logro conjunto, en lugar de atribuirse exclusivamente al consultor.

El objetivo final consiste en ayudar al cliente a introducir cambios progresivos en su organización. Y dotar a la organización de una capacidad propia de cambio que sea capaz de dar consistencia a la mejora de forma continua. Al ayudarlo a poner al descubierto y a resolver problemas técnicos concretos, el consultor se ocupa, por consiguiente, de problemas humanos y de aspectos humanos del cambio de la organización. A los consultores se los llama a menudo "gerentes del cambio". Esta designación destaca su papel de ayuda en la determinación de la necesidad del cambio y en la

planificación y aplicación de éste. Como un cambio de la organización entraña un cambio de sus miembros, el consultor debe abordar asimismo el aspecto psicológico, ayudando al cliente a proceder de manera que no se susciten resistencia a las transformaciones y, de ser necesario, a superar esa resistencia de forma proactiva .

Aunado a esto, el consultor deberá utilizar técnicas y métodos que luego serán aplicados para el iniciar el proceso de consultoría, uno de los métodos a utilizar es la entrevista, ya que todo consultor debe tener la capacidad de elaborarlas ahora bien este proceso se inicia con una dimensión técnica que enfoca la naturaleza del problema que afronta la organización; y una dimensión humana parte de la adaptación del recurso humano a los cambios aplicados por consultor.

3.10. Límites de la Consultoría

Existen numerosos casos de misiones exitosas realizadas por algunos consultores del mundo que han evitado la quiebra de compañías o han dado nueva vida a organizaciones que envejecían. Se ha ido formando así la idea de que las oficinas de consultoría puedan resolver prácticamente cualquier dificultad de gestión. Sin embargo, comenta Álvarez, L. (2003), que: “los consultores no disponen de una varita mágica para resolver todas las cuestiones candentes. Sería un error suponer que, una vez contratado un consultor, la dirección puede dormir tranquila porque alguien se va a ocupar de los problemas.”

Hay situaciones en que nadie puede servir de ayuda. Y si la ayuda es todavía posible, para que una consultoría resulte eficaz hará falta un trabajo arduo, sistemático y disciplinado basado en el análisis de los hechos reales y en una búsqueda de soluciones imaginativas, pero factibles. Para conseguir resultados, es tan importante un decidido empeño de la dirección en mejorar el rendimiento de la organización y una eficaz colaboración cliente – consultor, como la calidad del asesoramiento técnico de éste.

El principal límite que tiene el consultor es la actitud que puede tener el cliente, al creer que el problema ya está resuelto con solo contratar el consultor. El cliente está en el deber de colaborar con la labor del consultor para que los resultados de la consultoría se den de manera eficaz.

3.11. El Modelo de la Consultoría Integral Colaborativa (Cic).

A pesar de que en muchas partes del mundo se conoce la consultoría como un servicio que está destinado tratar de resolver un problema planteado por la organización y que la labor del consultor solo llegas hasta allí. Actualmente, se está desarrollando un nuevo modelo de consultoría, el cual se denomina Consultoría Integral Colaborativa (CIC).

Este enfoque de consultoría integral colaborativa y los procesos, métodos y técnicas, señala Codina, A. (2006), se corresponden con: “las características de la Consultoría de Procesos”, anteriormente descrita en este capítulo. Sus "apellidos" complementarios, enfatizan que: lo "Integral",

expresa que abarca a toda la organización, sus procesos de trabajo, funciones, estructuras, a diferencia de otros tipos de consultorías que abordan subsistemas específicos de la organización, o áreas determinadas.

Al respecto comenta Codina, A. (2006), que: “La expresión "Colaborativa" destaca que no se utiliza el esquema "tradicional", en el cual el consultor acude a la empresa desde una posición de experto, de especialista en alguna área determinada, sino como un colaborador de la empresa. Además, concibe los procesos de la consultoría con una participación directa e interactiva con directivos y otros miembros de la organización.”

Las principales características de este nuevo modelo de consultoría son en primer lugar, analizar la organización como un todo, es decir, sin límites de departamentos o áreas, a diferencia de su aplicación actual, que se trabaja con un área determinada; en segundo lugar el consultor va en materia de contribuyente a la organización, para aportar sus conocimientos a la misma. Al respecto, señala Codina, A. (2006), que: “en la CIC, el consultor es un facilitador, que aporta enfoques y tecnologías que posibiliten a los miembros de la organización el análisis de sus problemas, la realización de diagnósticos, la generación y evaluación de alternativas de solución y de estrategias y planes de acción para su implementación.

La misión de este tipo de consultor no es la de "resolver los problemas de la empresa" ni siquiera decir qué tienen que hacer para resolverlos. Su papel es preparar al equipo gerencial y generar sinergia entre sus integrantes

para que estos, que son los más conocedores de sus realidades, encuentren sus propias soluciones. Su objetivo estratégico es dotar a la organización de su propia capacidad de cambio.

En el enfoque de la CIC, las cuestiones relacionadas con el contenido, es decir con el "qué" de los problemas y soluciones, se separa de los procesos, es decir del "cómo" analizar las cosas y generar alternativas. Los miembros de la organización son los portadores del "contenido" (qué), que constituye el conocimiento de los problemas y de las posibles soluciones que pueden generarse. Esto parte de considerar que, el consultor más experto del mundo no acumula los años de experiencia que tiene un equipo de dirigentes de una empresa sobre sus realidades y posibilidades. En la CIC, el consultor aporta métodos y técnicas para manejar los procesos, facilita dinámicas grupales y capacita a los miembros de la organización para que se pueda potenciar el conocimiento y la utilización de los "contenidos" (problemas) que estos manejan.

El consultor puede, además, aportar el conocimiento de experiencias de otras empresas, que puede conocer por sus trabajos anteriores, bibliografía especializada que ha consultado, intercambio con otros consultores, participación en eventos, entre otras vías. Su carácter de agente externo le permite ver los problemas de la organización con una visión más abarcadora, menos "comprometida" que las de los miembros de la organización. En determinados momentos, puede sugerir la participación de algún experto externo para el análisis de problemas en los cuales la organización no cuente con especialistas del nivel requerido.

La diferencia más significativa entre la CIC y la consultoría tradicional es que la primero no llega a resolver los problemas de la organización, sino que aporta el conocimiento a los directivos para que estos puedan resolverlos sin tener que acudir a un consultor externo, ya que se basan en que ningún asesor puede tener más experiencia que los directivos de la empresa y como el problema es de esta, el personal debe tener una mejor perspectiva de la cuestión que el consultor.

En este orden, argumenta Codina, A. (2006) que: “para integrar ambos aspectos, el contenido y los procesos, una de las primeras medidas que se sugieren es la constitución de un grupo de "Consultores Internos", a los que se les brinda el entrenamiento previo que resulte necesario. Entre los temas que se incluyen en este entrenamiento se encuentran técnicas para: el trabajo en grupo, el diagnóstico acelerado de situaciones, la generación creativa de ideas, el análisis y solución de problemas, el manejo de conflictos, el análisis y formulación de estrategias y planes de acción, entre otros.” Esta se va a encargar de suministrar todos los conocimientos necesarios y el adiestramiento a la gerencia con el fin de que los mismos tengan la capacidad de encontrar las posibles soluciones a los problemas existentes.

Este nuevo tipo de consultoría aporta el conocimiento necesario para que los directivos afronten en un futuro los problemas que surjan en su organización sin que se vean en la necesidad de contratar a un agente externo para atender dicha situación.

3.11.1. Herramientas de la Consultoría Integral Colaborativa (Cic).

Como sucede con muchos de los "nuevos" enfoques gerenciales que han surgido en las últimas dos décadas, la mayoría de sus herramientas no son nuevas, ni específicas de la CIC, surgieron mucho antes, en la área de la ingeniería industrial, la psicología u otras ramas de conocimientos. Lo novedoso se puede encontrar en su utilización con un enfoque en sistema, en el que cada una aporta una forma de captar información y analizar la realidad desde diferentes ángulos, que después se complementan e integran en un todo.

Ambos enfoques aportan manera de adquirir información y analizar las realidades desde todo punto de vista integrando todo esto en un todo.

CAPITULO IV

PLAN DE NEGOCIO: DMX CONSULTORES, C.A.

Este presente capítulo se orientó en primera instancia a presentar el análisis de mercado consultor en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, con la finalidad de conocer la presencia de esta actividad en la región y su nivel de desempeño.

Se elaboró un diagnóstico para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes, que facilitaran el diseño de estrategias orientadas a identificar la necesidad de una empresa consultora que respondiera a las necesidades en el área administrativa y contable, actuando bajo consentimiento de los empresarios y la organización para solucionar problemas y proponer situaciones factible, dada la realidad económica, política y social que caracteriza al estado Sucre. Finalmente se presenta la propuesta de negocio de la empresa DMX Consultores, según la estructura contemplada en el capítulo II de la presente investigación, referidos a los aspectos teóricos a ser considerados para el diseño de un plan de negocio.

4.1. Análisis del Mercado de Consultoría en la Ciudad de Cumaná, Estado Sucre.

Esta sección del capítulo se orienta a conocer las realidades y expectativas que caracteriza el mercado de la consultoría, a través de un análisis realizado a las principales organizaciones apostadas en dicha localidad (Ver anexo N°01) con el propósito de indagar sobre la factibilidad

de instalar una empresa que responde al proceso de consultoría administrativa y contable. Los resultados presentados se desprendieron de la información suministrada por los directivos de las empresas encuestadas.

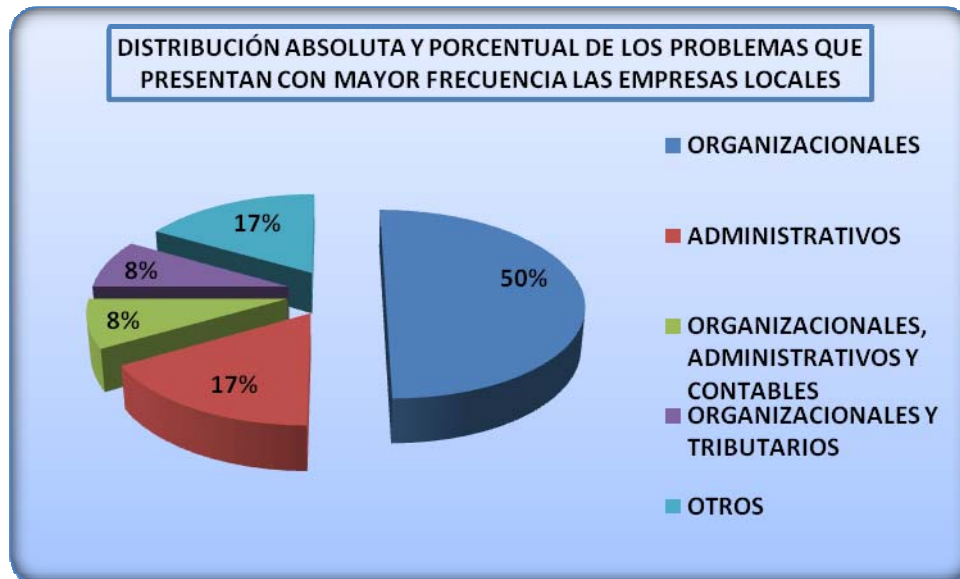
La información procedente del análisis de la instrumento se muestra por pregunta, seguido de un cuadro que reúne los datos en valores absolutos y porcentuales, y posteriormente, se ilustran los resultados mediante un gráfico.

A continuación se presentan los resultados obtenidos con su respectiva interpretación:

¿Cuáles son los problemas que se presentan en la empresa con mayor frecuencia?

Tabla N° 01. Distribución Absoluta y Porcentual de los Problemas que Presenta con Mayor Frecuencia las Empresas Locales.

PROBLEMAS MÁS COMUNES EN LAS ORGANIZACIONES	VALOR	%
ORGANIZACIONALES	30	50
ADMINISTRATIVOS	10	17
ORGANIZACIONALES, ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES	5	8
ORGANIZACIONALES Y TRIBUTARIOS	5	8
OTROS	10	17
TOTAL	60	100



Grafica N° 01. Distribución Absoluta Y Porcentual De Los Problemas Que Presenta Con Mayor Frecuencia Las Empresas Locales.

En el gráfico N° 01 se puede observar que un 50% de las empresas solo presenta problemas organizacionales, un 17% indican problemas administrativos, un 8% exponen problemas organizacionales, administrativos y contables, un 8% reflejan problemas organizacionales y tributarios y un 17% presentan otro tipo de problemas, como dificultad para conseguir materia prima o suministro eléctrico.

¿Sabe Ud. lo que es la Consultoría Organizacional?

Tabla N° 02. Distribución Absoluta y Porcentual de las Empresas que Saben lo que es Consultoría Organizacional.

CONOCIMIENTO DE LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL	VALOR	%
SÍ	45	75
NO	15	25
TOTAL	60	100



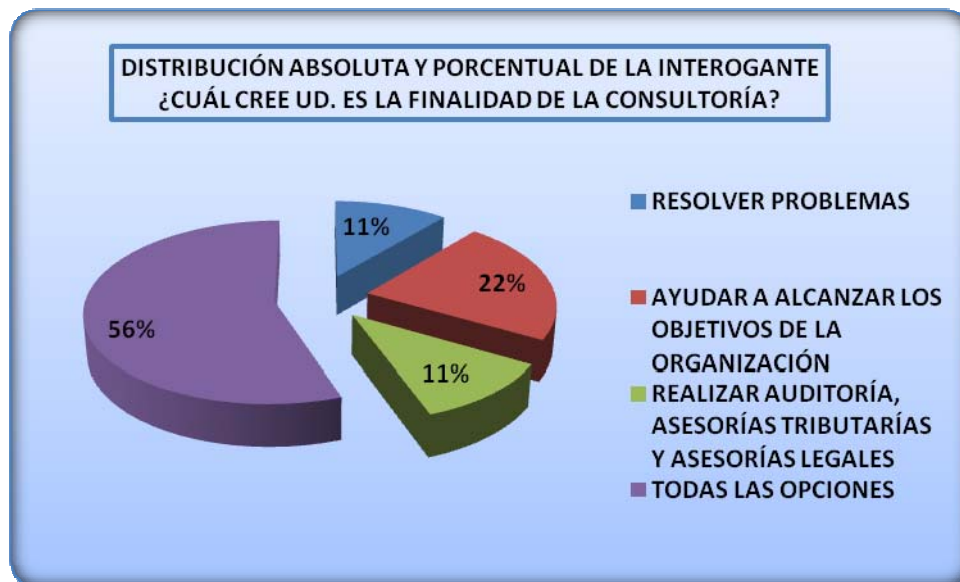
Gráfico N° 02. Distribución Absoluta Y Porcentual De Las Empresas Que Saben Lo Que Es Consultoría Organizacional.

Como se observa en el gráfico N°02, un 75% de las organizaciones encuestadas saben lo que es consultoría organizacional, a diferencia del otro 25% que respondió que no sabe.

¿Sabe?; ¿Cuál cree Ud. es la finalidad de la consultoría?

Tabla N° 03. Distribución Absoluta y Porcentual de la Interrogante ¿Cuál Cree Ud. es la Finalidad de la Consultoría?

FINALIDAD DE LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL	VALOR	%
RESOLVER PROBLEMAS	5	11
AYUDAR A ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	10	22
REALIZAR AUDITORÍA, ASESORÍAS TRIBUTARIAS Y ASESORÍAS LEGALES	5	11
TODAS LAS OPCIONES	25	56
TOTAL	45	100



Grafica N° 03. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Interrogante ¿Cuál Cree Ud. Es La Finalidad De La Consultoría?

En el gráfico N° 03 se puede ver que un 11% de los encuestados cree que la finalidad de la consultoría es resolver problemas, un 22% cree que es ayudar a alcanzar los objetivos de la organización, otro 11% cree que es realizar auditorías, asesorías tributarias y asesoría legales, y un 56% indico que son todas las opciones señaladas.

¿Han hecho uso de los servicios de Consultoría Organizacional?

Tabla N°04. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Interrogante ¿Han Hecho Uso De Los Servicios De Consultoría Organizacional?

USO DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA	VALOR	%
SÍ	25	42
NO	35	58
TOTAL	60	100



Gráfico N° 04. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Interrogante ¿Han Hecho Uso De Los Servicios De Consultoría Organizacional?

El gráfico N° 04, indica que un 42% de las organizaciones encuestadas han hecho uso de los servicios de consultoría, y un 58% no ha hecho uso de esos servicios.

¿Por qué medios publicitarios se guía Ud. como organización para contratar una empresa consultora?

Tabla N° 05. Distribución Absoluta Y Porcentual De Los Medios Publicitarios Que La Organización Toma Como Guía Para Contratar Una Empresa Consultora

MEDIOS PUBLICITARIOS	VALOR	%
INTERNET	10	40
OTROS: RECOMENDACIONES	15	60
TOTAL	25	100

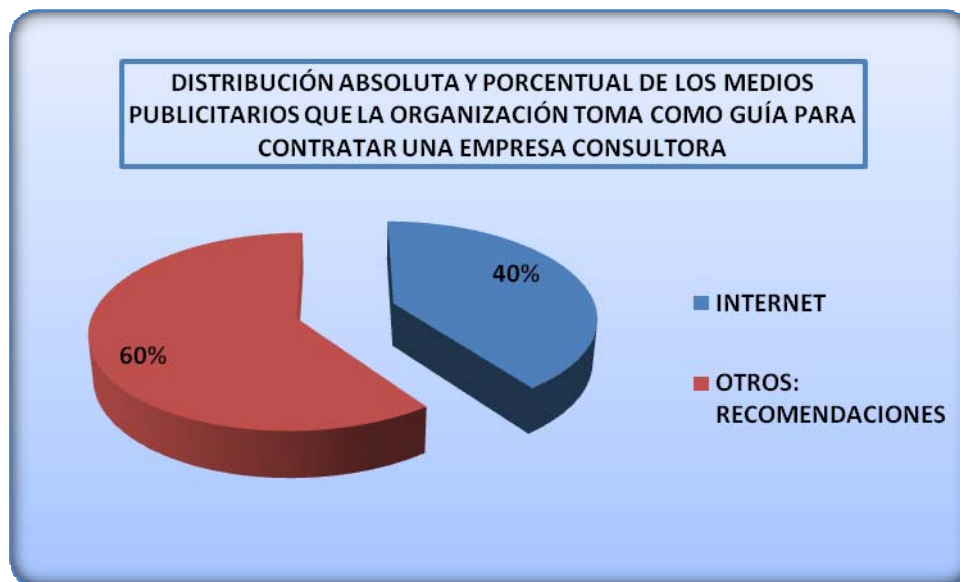


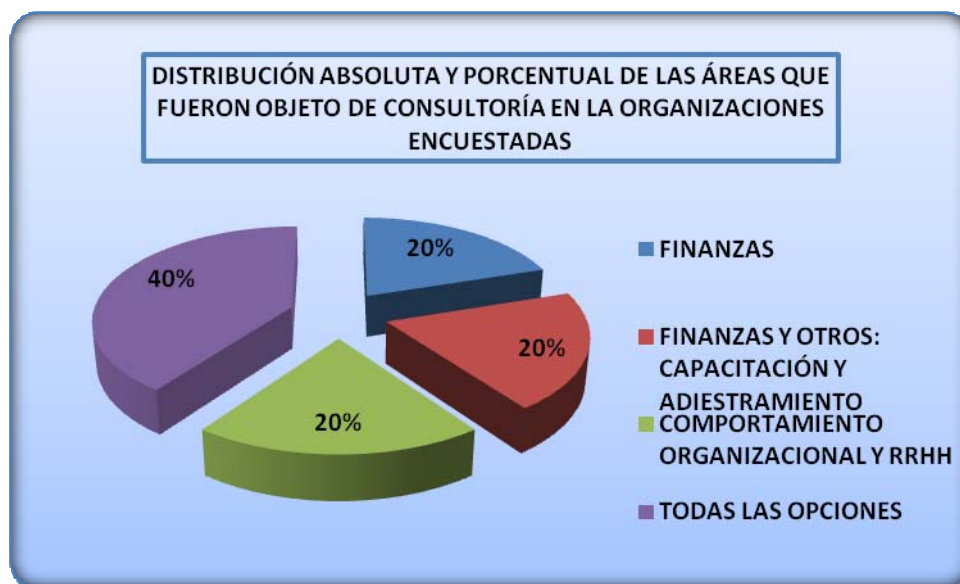
Gráfico N° 05. Distribución Absoluta Y Porcentual De Los Medios Publicitarios Que La Organización Toma Como Guía Para Contratar Una Empresa Consultora.

El 40% de las organizaciones que utilizaron los servicios de consultoría utilizan el internet como medio para encontrar una empresa consultora, y el 60% se guía por recomendaciones, tal y como revela el gráfico N°05

¿Qué área de la organización fue objeto de Consultoría?

Tabla N°06. Distribución Absoluta Y Porcentual De Las Áreas Que Fueron Objeto De Consultoría En Las Organizaciones Encuestadas.

AREAS ATENDIDAS	VALOR	%
FINANZAS	5	20
FINANZAS Y OTROS: CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO	5	20
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y RRHH	5	20
TODAS LAS OPCIONES	10	40
TOTAL	25	100



Grafica N°06. Distribución Absoluta Y Porcentual De Las Áreas Que Fueron Objeto De Consultoría En Las Organizaciones Encuestadas.

El gráfico N° 06, muestra que un 20% de las organizaciones que hicieron usar los servicios de consultoría lo hicieron en el área de finanzas, 20% en finanzas, capacitación y adiestramiento, 20% en el área de comportamiento organizacional y RRHH, y un 40% en todas las áreas.

¿Cuánto canceló por los servicios prestados?

Tabla N° 07. Distribución Absoluta Y Porcentual Del Costo De Los Servicios De Consultoría Prestados A Las Organizaciones Encuestadas.

COSTO DE LOS SERVICIOS	VALOR	%
ENTRE 2.000 Y 3.000	10	40
OTROS: MÁS DE 5.000	5	20
OTROS: MÁS DE 30.000	5	20
OTROS: NO TIENEN ESA INFORMACIÓN	5	20
TOTAL	25	100



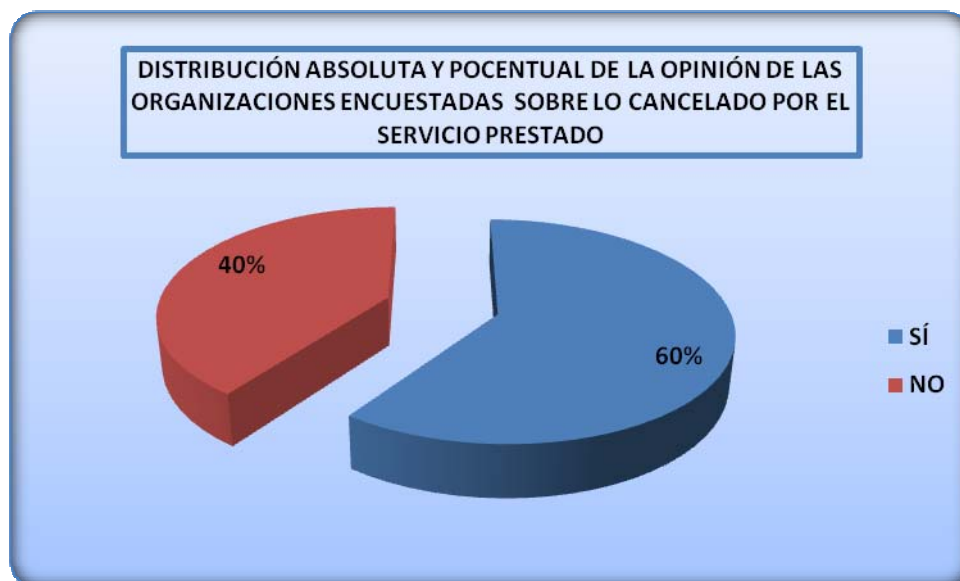
Gráfico N° 07. Distribución Absoluta Y Porcentual Del Costo De Los Servicios De Consultoría Prestados A Las Organizaciones Encuestadas.

Como se observa en el gráfico N°07, un 40% de las organizaciones encuestadas, que hicieron uso de la consultoría cancelaron entre 2.000 y 3.000 Bs, 20% canceló más de 5.000 Bs, 20% canceló 30.000 Bs y 20% no posee esa información.

¿Estuvo de acuerdo con lo cancelado por el servicio prestado?

Tabla N°08. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Opinión De Las Organizaciones Encuestadas Sobre Lo Cancelado Por El Servicio Prestado.

OPINIÓN DE LO CANCELADO	VALOR	%
SÍ	15	60
NO	10	40
TOTAL	25	100



Grafica N°08. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Opinión De Las Organizaciones Encuestadas Sobre Lo Cancelado Por El Servicio Prestado.

En el gráfico N° 08, se observa que un 60% de los encuestados están de acuerdo con lo cancelado por el servicio de consultoría, y un 40% no estuvo de acuerdo.

¿Cuál fue el impacto de estas experiencias para el mejoramiento de las actividades en la organización?

Tabla N°09. Distribución Absoluta Y Porcentual Del Impacto De Las Actividades Realizadas Por La Empresa Consultora En La Organización.

IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN	VALOR	%
EXCELENTE	10	40
BUENO	10	40
MALO	5	20
TOTAL	25	100

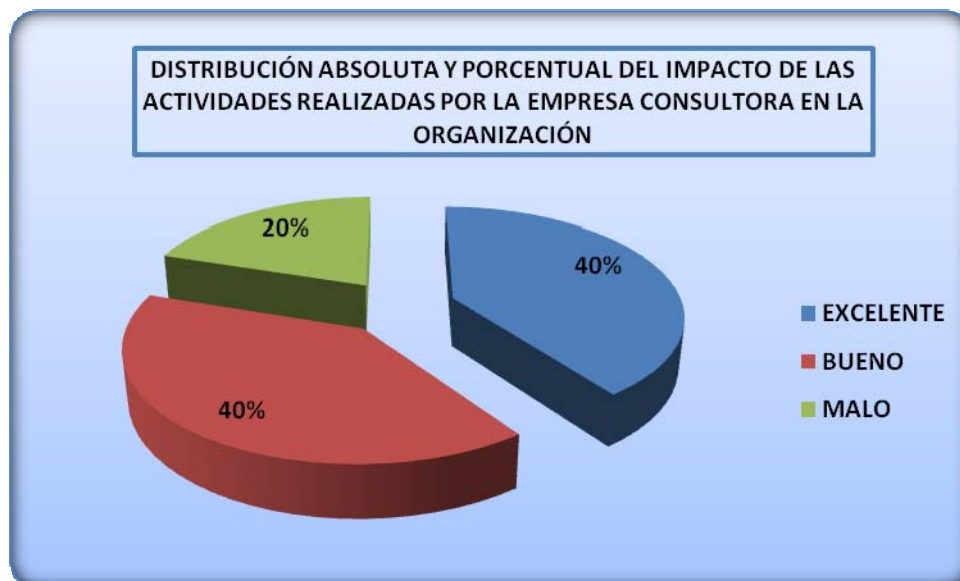


Gráfico N°09. Distribución Absoluta Y Porcentual Del Impacto De Las Actividades Realizadas Por La Empresa Consultora En La Organización.

Un 40% de los encuestados considera que el impacto de los servicios de consultoría para la organización fueron excelentes, 40% considera que fueron buenos y un 20% señaló que fueron malos, tal y como se ilustra en el gráfico N° 09.

¿De donde era la empresa consultora que contrató?

Tabla N°10. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Procedencia De Las Empresas Consultoras Contratadas Por Las Organizaciones Encuestadas.

ORIGEN DE LA EMPRESA	VALOR	%
NACIONAL	25	100
TOTAL	25	100



Gráfico N°10. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Procedencia De Las Empresas Consultoras Contratadas Por Las Organizaciones Encuestadas.

En el gráfico N° 10, se observa que todas las organizaciones encuestadas que utilizaron los servicios de consultoría recurrieron a una empresa consultora por área con radio de acción nacional.

¿Qué opinión tiene del servicio recibido?

Tabla N°11. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Opinión De Las Organizaciones Encuestadas En Cuanto La Calidad Del Servicio Prestado Por La Empresa Consultora.

CALIDAD DEL SERVICIO	VALOR	%
EXCELENTE	10	40
BUENO	10	40
MALO	5	20
TOTAL	25	100

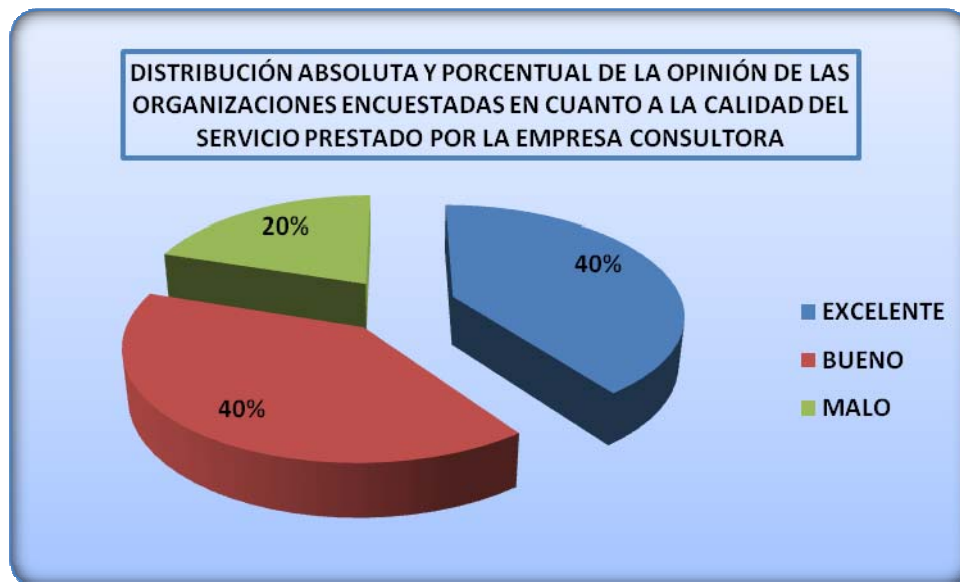


Gráfico N°11. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Opinión De Las Organizaciones Encuestadas En Cuanto A La Calidad Del Servicio Prestado Por La Empresa Consultora.

Como se observa en el gráfico N° 11, indica que un 40% de los encuestados que utilizaron los servicios de consultoría considera que la calidad del servicio fue excelente, otro 40% considera que fue bueno, y un 20% señaló que fue malo.

¿Se lograron los resultados esperados?

Tabla N°12. Distribución Absoluta Y Porcentual De Los Resultados Esperados Del Servicio De Consultoría.

RESULTADOS ESPERADOS	VALOR	%
SÍ	20	80
NO	5	20
TOTAL	25	100

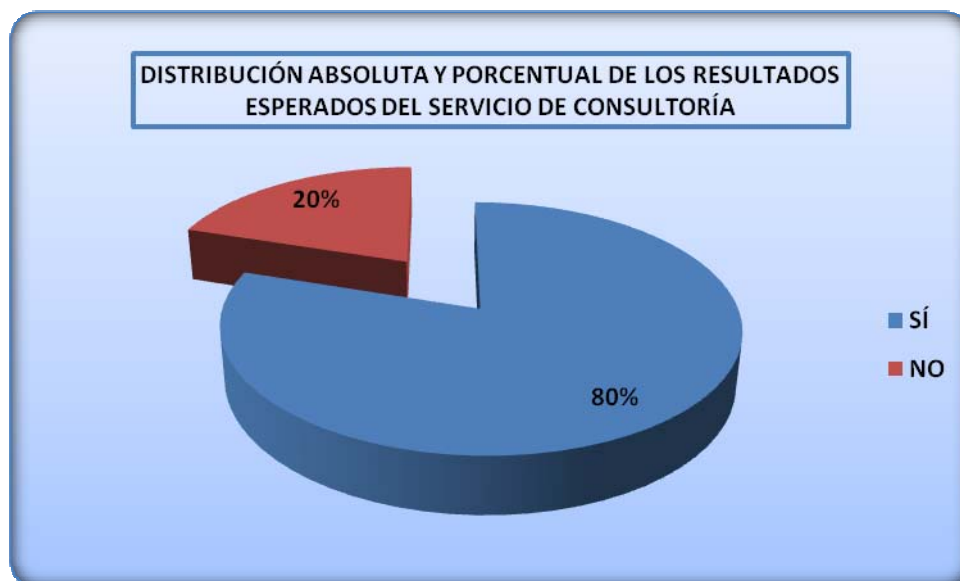


Gráfico N°12. Distribución Absoluta Y Porcentual De Los Resultados Esperados Del Servicio De Consultoría.

El gráfico N°12, muestra que un 80% de los encuestados consideran que el servicio de consultoría logro los objetivos esperados, y un 20% considera que no.

¿Por qué no ha hecho uso de los servicios de Consultoría Organizacional?

Tabla N°13. Distribucion Absoluta Y Porcentual De Las Razones Por La Cuales Las Empresas Encuestadas No Han Hecho Uso De Los Servicios De Consultoría.

RAZONES PARA NO HACER USO DE UNA CONSULTORÍA	VALOR	%
FALTA DE RECURSOS ECONÓMICOS	15	43
NO LO HA NECESITADO A LA FECHA	20	57
TOTAL	35	100

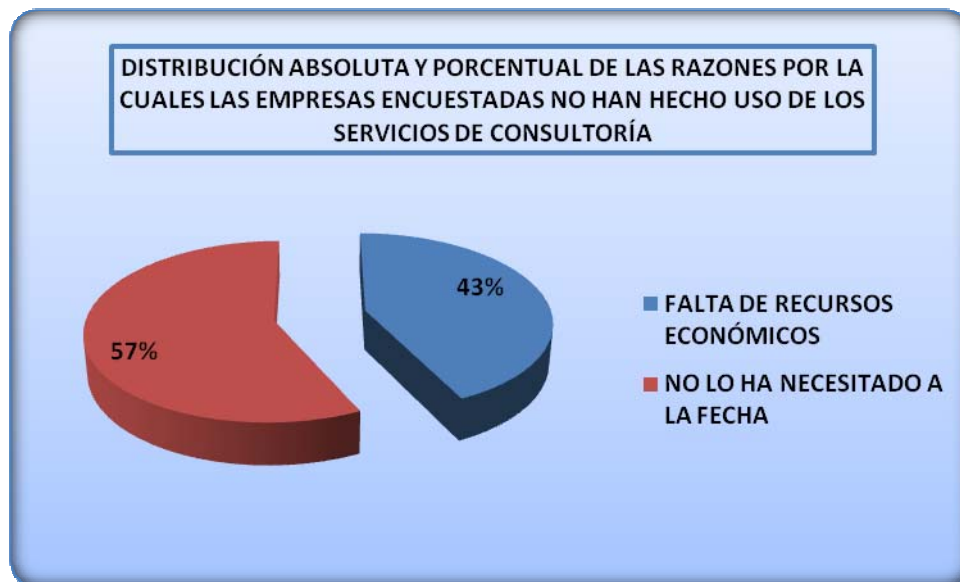


Gráfico N°13. Distribucion Absoluta Y Porcentual De Las Razones Por La Cuales Las Empresas Encuestadas No Han Hecho Uso De Los Servicios De Consultoría.

En la grafica N° 13, indica que un 43% de los encuestados no hicieron uso de los servicios de consultoría por falta de recursos económicos, y un 57% porque no lo ha necesitado a la fecha.

¿Conoce Ud. una empresa consultora en Cumaná?

Tabla N° 14. Distribución Absoluta Y Porcentual Del Conocimiento Que Tienen Las Organizaciones Encuestadas Sobre Las Empresas Consultoras En Cumaná.

NOCIÓN SOBRE UNA EMPRESA CONSULTORA EN CUMANÁ	VALOR	%
NO	60	100
TOTAL	60	100



Gráfico N° 14. Distribución Absoluta Y Porcentual Del Conocimiento Que Tienen Las Organizaciones Encuestadas Sobre Las Empresas Consultoras En Cumaná.

En el gráfico N° 14, se indica que las empresas encuestadas no tienen conocimiento de una empresa consultora a nivel organizacional en Cumaná, ya que el 100% respondió que no conoce de la existencia de este tipo de organizaciones de la localidad.

¿Haría Ud. uso de los servicios de una empresa consultora?

Tabla N° 15. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Oponión De Las Organizaciones Encuestadas Sobre El Posible Uso De Los Servicios De Una Empresa Consultora.

USO DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA	VALOR	%
SÍ	55	92
NO	5	8
TOTAL	60	100



Gráfico N° 15. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Oponión De Las Organizaciones Encuestadas Sobre El Posible Uso De Los Servicios De Una Empresa Consultora.

Como se observa en el gráfico N° 15, el 92% de las organizaciones encuestadas harían uso de los servicios de una empresa consultora en la ciudad de Cumaná, y un 8% respondió que no haría uso de estos servicios.

¿En qué área de la organización desearía aplicar los servicios de una empresa consultora?

Tabla N°16. Distribución Absoluta Y Porcentual De Las Áreas Que Las Organizaciones Encuestadas Desea Aplicar Los Servicios De Consultoría.

ÁREAS DE LAS ORGANIZACIONES	VALOR	%
FINANZAS	5	9
PLANIFICACIÓN	5	9
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	5	9
TODAS LAS OPCIONES	35	64
TIC'S	5	9
TOTAL	55	100

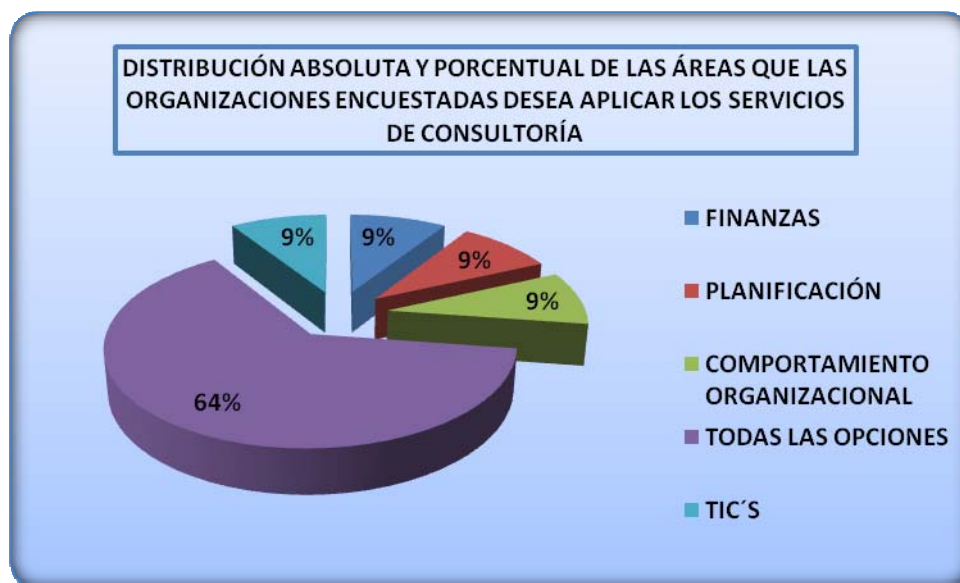


Gráfico N°16. Distribución Absoluta Y Porcentual De Las Áreas Que Las Organizaciones Encuestadas Desea Aplicar Los Servicios De Consultoría.

En el gráfico N°16, se observa que un 9% de las organizaciones encuestadas harían uso de los servicios de consultoría en el área finanzas, 9% en el área de planificación, 9% en comportamiento organizacional, 64% señaló que todas las opciones, y 9% en las TIC'S.

¿De qué forma le convendría a Ud. la contratación de una empresa consultora?

Tabla N°17. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Forma En Que Las Organizaciones Encuestadas Les Convendría La Contratación De Una Empresa Consultora.

CONTRATACIÓN DE UNA EMPRESA CONSULTORA	VALOR	%
POR SERVICIO	55	100
TOTAL	55	100

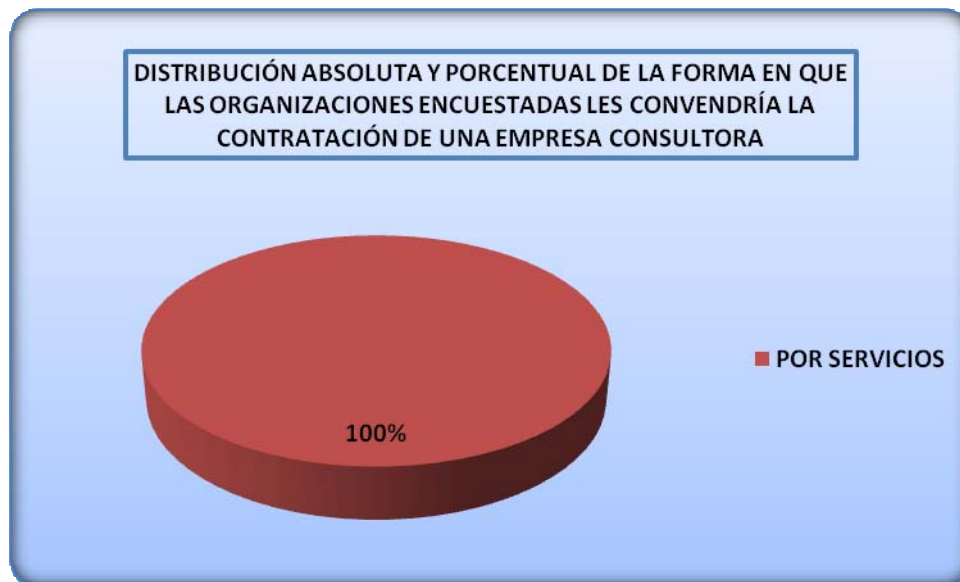


Gráfico N°17. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Forma En Que Las Organizaciones Encuestadas Les Convendría La Contratación De Una Empresa Consultora.

El gráfico N°17 revela que un 100% de las organizaciones encuestadas les convendría la contratación de una empresa consultora por servicio.

¿Cuánto estaría dispuesto a invertir en servicios de consultoría?

Tabla N° 18. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Disponibilidad De Las Organizaciones Encuestadas Para Invertir En Servicios De Consultoría.

MONTO A INVERTIR	VALOR	%
ENTRE 1.000 Y 2.000	10	18
ENTRE 2.000 Y 3.000	30	55
OTROS: MÁS DE 3.000	15	27
TOTAL	55	100



Gráfico N° 18. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Disponibilidad De Las Organizaciones Encuestadas Para Invertir En Servicios De Consultoría.

El gráfico N°18, indica que un 18% de las organizaciones encuestadas señalan que invertirían por un servicio de consultoría entre 1.000 y 2.000 Bs, 55% entre 2.000 y 3.000 Bs, y 27% más de 3.000 Bs.

¿Considera Ud. dadas las perspectivas de crecimiento en el sector energético e industrial previstas para el estado Sucre, la creación de una empresa consultora?

Tabla N°19. Distribución Absoluta Y Porcentual Sobre Si Las Organizaciones Encuestadas, Dadas Las Perspectivas De Crecimiento Del Estado Sucre, Están De Acuerdo Con La Creación De Una Empresa Consultora Organizacional.

CREACIÓN DE UNA EMPRESA CONSULTORA	VALOR	%
SÍ	60	100
TOTAL	60	100



Gráfico N°19. Distribución Absoluta Y Porcentual Sobre Si Las Organizaciones Encuestadas, Dadas Las Perspectivas De Crecimiento Del Estado Sucre, Están De Acuerdo Con La Creación De Una Empresa Consultora Organizacional.

El 100% de los encuestados está de acuerdo con la creación de una empresa consultora, tal y como se ilustra en el gráfico N°19.

Tipo de Organizaciones

Tabla N°20. Distribución Absoluta Y Porcentual De Los Tipos De Organizaciones Encuestadas.

TIPO DE ORGANIZACIÓN	VALOR	%
PYME	20	33
EMPRESAS GRANDES	25	42
EDUCACIÓN	10	17
FUNDACIÓN	5	8
TOTAL	60	100

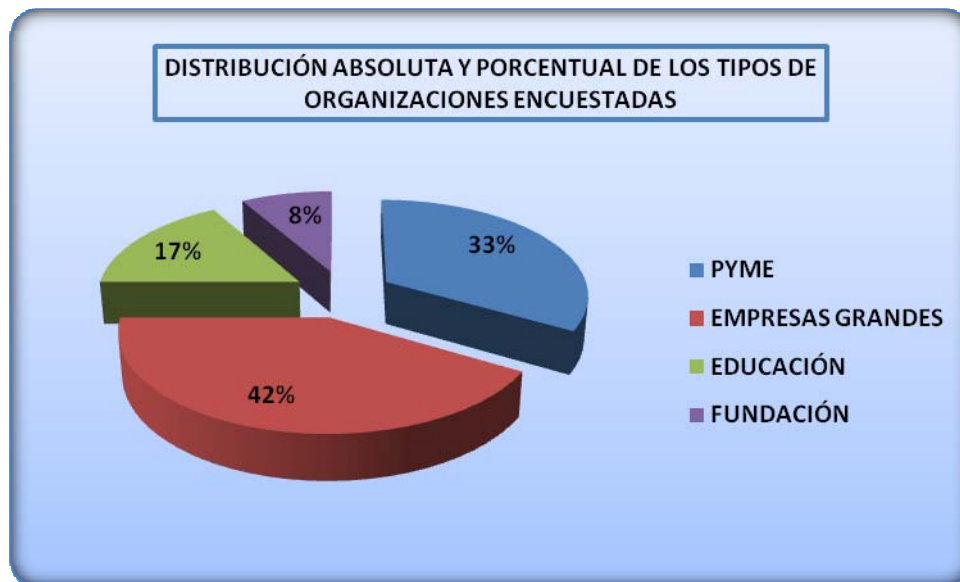


Gráfico N°20. Distribución Absoluta Y Porcentual De Los Tipos De Organizaciones Encuestadas.

El gráfico N°20, revela que un 33% de las organizaciones encuestadas fueron PYME, 42% empresas grandes, 17% organizaciones educativas, y 8% fundaciones.

Personalidad Jurídica

Tabla N° 21. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Personalidad Jurídica De Las Organizaciones Encuestadas.

PERSONALIDAD JURÍDICA	VALOR	%
COMPAÑÍA ANÓNIMA	35	59
ASOCIACIÓN CIVIL	5	8
ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL	5	8
ORGANIZACIÓN GUBERNAMENTAL	15	25
TOTAL	60	100

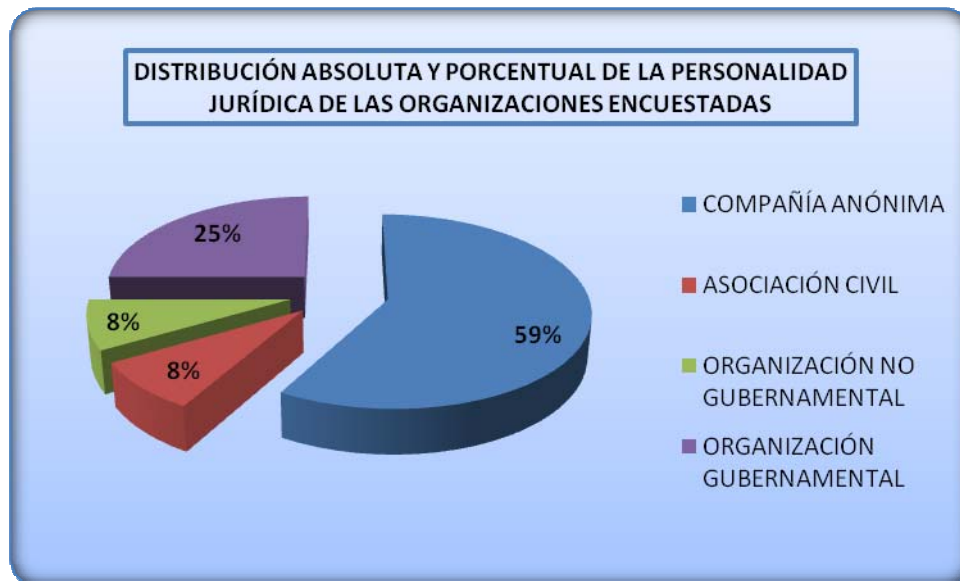


Gráfico N° 21. Distribución Absoluta Y Porcentual De La Personalidad Jurídica De Las Organizaciones Encuestadas.

En el gráfico N°21, se observa que un 59% de las organizaciones encuestadas fueron Compañía Anónima, 8% eran asociaciones civiles, 8% fueron organizaciones no gubernamentales, y un 25% eran organizaciones gubernamentales.

SECTOR

Tabla N° 22. Distribución Absoluta Y Porcentual Del Sector Al Que Pertenecen Las Organizaciones Encuestadas.

SECTOR	VALOR	%
PÚBLICO	15	25
PRIVADO	35	58
MIXTO	10	17
TOTAL	60	100

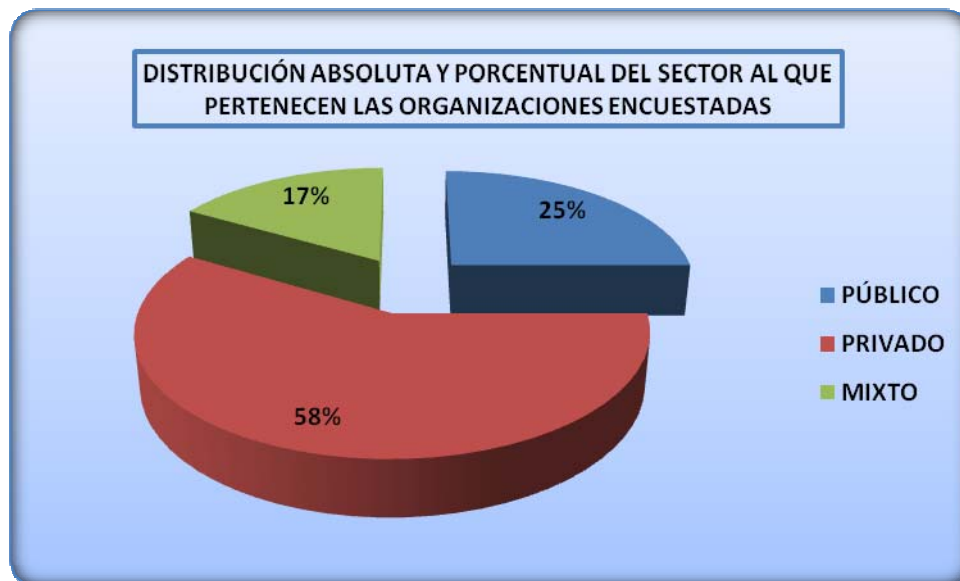


Gráfico N° 22. Distribución Absoluta Y Porcentual Del Sector Al Que Pertenecen Las Organizaciones Encuestadas.

Como se observa en el gráfico N° 22, el 25% de las organizaciones encuestadas pertenecen al sector público, 58% al sector privado, y 17% era mixto.

Ramo de actividades de la organización

Tabla N° 23. Distribución Absoluta Y Porcentual Del Ramo De Actividades Al Que Pertenecen Las Organizaciones Encuestadas.

ACTIVIDADES DE LA EMPRESA	VALOR	%
SERVICIOS	25	42
ALIMENTOS	10	17
COMPRA-VENTA	5	8
EDUCACIÓN SUPERIOR	10	17
PETROQUIMICOS	5	8
VENTA DE BEBIDAS	5	8
TOTALES	60	100



Grafica N° 23. Distribución Absoluta Y Porcentual Del Ramo De Actividades Alque Pertenecen Las Organizaciones Encuestadas.

En el gráfico N° 23, se observa que un 42% de las organizaciones encuestadas eran actividades de servicio, 17% ramo de alimentos, 8% de compra y venta, 17% son de educación superior, 8% en el ramo de petroquímicos y 8% se dedican a la venta de bebidas.

A manera general, se puede destacar que una vez analizada la información de la encuesta aplicada a la población objeto de estudio, esta revela que el mayor porcentaje de las empresas presentan diversas problemáticas a nivel organizacional, generadas por los constantes cambios en la estructura organizativa o un mal diseño de la misma para responder a sus necesidades operativas y administrativas, las funciones y competencias no definidas o mal definidas, duplicidad de funciones, y un clima laboral inestable, todo esto dando origen a la necesidad de usar los servicios de un ente profesional.

Esta situación observada ha traído como consecuencia que los planes de trabajo cuidadosamente planificados no lleguen a feliz término, lo cual ha arrojado resultados negativos sobre la organización de la empresa, y por ende, no se han podido lograr los objetivos establecidos. Otro de los aspectos que genera problemas es el área administrativa; se pudo conocer que el 17% de las empresas encuestadas tiene deficiencia en esta área, lo cual ha podido causar atrasos en el pago del recurso humano, problemas para la adquisición de insumo de oficinas e incluso inconvenientes con las distintas áreas que dependen de ésta.

Así mismo se puede señalar que un gran porcentaje de los encuestados no han hecho uso de los servicios de una empresa consultora,

ya que su mayoría a la fecha no tienen conocimiento de la existencia de este tipo de empresa en la localidad de Cumaná.

Cabe destacar que un 92% de las organizaciones encuestadas ratificó que estarían de acuerdo en utilizar los servicios de una empresa consultora en las distintas áreas de toda la organización para mejorar su funcionamiento.

En lo que se refiere a las áreas que fueron objeto de consultoría, el mayor porcentaje de las empresas encuestadas señalan haber aplicado en toda la organización, con la finalidad de lograr un cambio homogéneo en toda la empresa. Así mismo, un gran porcentaje de estas empresas estuvo de acuerdo con los honorarios de la empresa consultora y satisfecho con el servicio prestado.

Con respecto a lo anterior, las organizaciones que estuvieron de acuerdo con el uso de la consultoría, prefieren en su totalidad que se cobre por servicio prestado, debido que les resulta más conveniente que si se cobrarse por día, o semana. Y en lo que respecta a la opinión de los directivos de las organizaciones encuestadas, el 100% estuvo de acuerdo en la creación de una empresa consultora, a nivel organizacional en Cumaná estado Sucre.

Mediante esta encuesta se corroboró que no existe una empresa consultora en Cumaná, ya que ninguna de las empresas que han hecho uso de estos servicios conocían la existencia de servicio en Cumaná, por lo que se vieron en la necesidad de contratar una empresa a nivel nacional.

4.2. Diagnóstico Estratégico del Sector Consultoría en Cumaná, Estado Sucre.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta utilizada para el señalamiento y evaluación de las estrategias, así como también es de gran ayuda para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones. La creación de esta matriz es muy sencilla y aunque es atractiva y simple de entender genera los más valiosos y reveladores análisis de la situación existente.

Las fortalezas y debilidades están representadas por las condiciones internas de la empresa que agregan o restan valor. Entre las fortalezas y las debilidades se cuentan los recursos, activos, habilidades, y cualquier elemento susceptible de aportar o restar valor. Es por ello que:

Fortalezas: son las características y capacidades positivas que ayudaran a lograr el objetivo de la organización.

Debilidades: son aquellas que provocan situaciones desfavorables en la organización y por ende dificultan el logro de los objetivos.

Amenazas: son aquellas que reflejan las situaciones negativas, que pudieran afecta a la empresa.

Oportunidades: son aquellas situaciones positivas que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Con esto es importante señalar que este instrumento clave para establecer estrategias y útil para examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que surjan en las organizaciones, va a permitir facilitar el trabajo y el logro de los objetivos con eficiencia y eficacia.

De esta manera se llevara a cabo por medio de las diferentes tablas:

- **EL ANÁLISIS DEL IMPACTO INTERNO Y EXTERNO:** esto con la finalidad de determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que se han fijados inicialmente y permite explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos observados en su entorno.
- **HOJA DE TRABAJO FODA:** contemplara la información necesaria y propicia para el desarrollo del análisis de la situación
- **ANÁLISIS FODA:** proveerá excelente información para la toma de decisiones e implantación de acciones y medidas correctivas.

Tabla N°24. Análisis Del Impacto Interno Y Externo

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDAD	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales con bajo nivel de especializados en el área consultora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia inapropiada en otros Estados del país. • Fuerte disminución del producto interno bruto.
FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios especializados y calificados en el área consultora. • Rendimiento y preparación. • Factibilidad, rentabilidad y ahorro en el servicio prestado. 	<ul style="list-style-type: none"> • generación de nuevos empleos. • Establecerse en el mercado consultor. • Obtención de beneficios por los servicios prestados.

Tabla N°25. Hoja De Trabajo Foda

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Apertura del sector gasífero y petroquímico.	Empresas nacionales y trasnacionales con amplia experiencia en el ramo.
No hay competencia.	
Mercado potencial considerable.	Depresión económica.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacitación para promover respuestas rápidas y eficientes.	Bajo nivel profesional y de especialización en el área.
Empresas con mano de obra no calificada.	
Bajos costos operativos del sector consultor.	

Tabla N°26. Analisis Foda

AMBIENTE EXTERNO/ AMBIENTE INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Apertura del sector gasífero y petroquímico.	Empresas nacionales y trasnacionales con amplia experiencia en el ramo.
	No hay competencia.	
	Mercado potencial considerable.	
		Depresión económica.
FORTALEZA		
Respuestas rápidas y eficientes	Aprovechar el mercado potencial existente en el Estado, ofreciendo un servicio altamente profesional que permita así el reconocimiento de la empresa.	Cubrir todas las necesidades que pudieran surgir en las organizaciones ofreciendo servicios esenciales, eficaces y eficientes.
Mano de obra no calificada.		
Características esenciales		
DEBILIDAD		
Bajo nivel profesional y de especialización en el área.	Contribuir a través de los servicios prestados a la consecución de los objetivos organizaciones.	

FORTALEZAS:

- Capacitación para promover respuestas rápidas y eficientes.
- Empresas con mano de obra no calificada.
- Bajos costos operativos del sector consultor.

OPORTUNIDADES:

- Apertura del sector gasífero y petroquímico.
- No hay competencia.
- Mercado potencial considerable.

DEBILIDADES:

- Bajo nivel profesional y de especialización en el área.

AMENAZAS:

- Empresas nacionales y trasnacionales con amplia experiencia en el ramo.
- Depresión económica.
-

4.3. Propuesta de Negocio de una Empresa Consultora: DMX Consultores, C.A.

Una propuesta de negocios debe verse atractiva para los posibles inversionistas, el éxito en el mercado se logra gracias a clientes satisfechos más no a productos asombrosos, ya que los mismos clientes buscan productos para satisfacer sus necesidades o resolver sus problemas. La

principal característica que tiene una propuesta de negocio es dejar bien en claro qué necesidad se va a satisfacer y de qué forma se conseguirá. Otra de sus características es que la misma debe ser exitosa y además ser capaz de demostrar la existencia de un mercado potencial para los productos o servicios a ofertar, de esta manera se obtendrá información necesaria y confiable acerca del valor económico que proyecten los productos y servicios que desean adquirir con mayor frecuencia por los clientes, y por último, por supuesto muy relevante, dejar bien en claro como se generaran los ingresos y en qué cantidad.

Por consiguiente, la propuesta que a continuación se presenta surge a partir del análisis de la situación actual de las organizaciones existentes en la localidad de Cumaná y con base al diagnóstico estratégico, elementos que permitieron conocer la realidad y expectativas del sector consultor a través de la encuesta realizada a la población objeto de estudio.

Fundamentado en el análisis se propone un plan de negocio para la instalación en la ciudad de Cumaná de una empresa consultora que responda a las necesidades propias de este sector, considerando que en la actualidad no existen empresas de este ramo y existe la necesidad, tal y como lo revela los resultados desprendidos de los análisis. Por ello, surge **DMX CONSULTORES, C.A.**, para ofertar servicios de consultoría necesarios para cubrir la demanda de todas las organizaciones de la ciudad.

4.3.1. Exposición de Motivos

La empresa DMX Consultores, C.A. viene a prestar un servicio de carácter profesional e independiente, que consiste en un

asesoramiento o ayuda a posibles problemas que puedan surgir tanto en la alta gerencia como en las distintas áreas que posean las organizaciones de la ciudad de Cumaná; así mismo, ayudar a mejorar los procesos y procedimientos de las mismas, ya que la ciudad cuenta con una serie de pequeñas, medianas y grandes industrias que requieren de un apoyo profesional para enfrentar todas las dificultades que pudieran existir a lo largo de sus operaciones. Por este motivo surge la idea de crear una empresa consultora, debido a que la mayoría de los profesionales del área se dedican a la auditoría financiera e incluso a otras actividades conexas, dejando este campo laboral desatendido y generando un mayor poder sobre este mercado potencial que se encuentra necesitado de los servicios de consultoría.

Esta empresa no solo busca satisfacer y cubrir todas las necesidades de las organizaciones a nivel administrativo y contable, también se orienta a disminuir en gran manera el desempleo y contribuir a mejorar el estatus económico de la ciudad, a través del surgimiento de ideas innovadoras que ayuden a cumplir los objetivos deseados y a satisfacer las necesidades de los clientes, permitiendo que estos siempre se sientan satisfechos del buen trabajo que se ha hecho, y logrando la obtención de una reputación en el sector consultor.

4.3.2. Descripción de la Organización.

- **Nombre de la Empresa**

El nombre de la empresa es su tarjeta de presentación, su sello distintivo y, por tanto, debe reunir una serie de características específicas; entre otras cosas debe ser:

- ✓ Descriptivo. El nombre, por sí mismo, debe reflejar el giro de la empresa y sus características distintivas de especialización.
- ✓ Original. La ley establece que el nombre de una empresa debe ser nuevo (que no exista ya en el mercado) y se puede constituir por cualquier signo o símbolo, palabra o palabras, figura, forma geométrica o tridimensional, o bien el nombre propio de una persona.
- ✓ Atractivo. El nombre debe ser llamativo y fácil de recordar; visible, esto es, que sea abundante en el lenguaje verbal común, para facilitar su aceptación y memorización.
- ✓ Claro y simple. Que se escriba como se pronuncia y viceversa.
- ✓ Significativo. Que se pueda asociar con diseños o frases representativas.
- ✓ Agradable. Una característica muy importante es que el nombre sea agradable, de buen gusto; que no implique

dobles sentidos o términos vulgares, ya que esto provoca rechazo inmediato en el consumidor, aun cuando en un principio pudiera parecer gracioso.

Por tal motivo, se escogió el nombre DMX Consultores para la empresa propuesta, principalmente porque contiene las iniciales de cada uno de los socios, es decir, David, María y Xiorelis, lo que hace el nombre más personal. Es un nombre sencillo, corto y fácil de recordar; engloba también el servicio a prestar, que es en este caso es el de consultoría, pero por encima de todo es un nombre llamativo y serio lo cual es ideal para el tipo de empresa que se está proponiendo.

- **Tipo de Empresa**

Uno de los propósitos fundamentales de la empresa a largo plazo es la expansión a nivel Nacional e Internacional. Por esta razón el tipo de empresa a crear es una Compañía Anónima, ya que, son las más comunes en nuestro sistema económico y las obligaciones están garantizadas por un capital determinado, en la que los socios no están obligados sino por el monto de sus acciones, las cuales son títulos de crédito que presumen la existencia de los derechos literales, patrimoniales y autónomos.

La sociedad estará administrada por varios mandatarios temporales y revocables, socios o no socios. No obstante no es relevante la condición personal del socio, ya que el carácter esencialmente transmisible de las acciones facilita la entrada y salida

de socios a la compañía. Con esta denominación social elegida se busca que la empresa crezca y se expanda hasta lograr consolidarse en el mercado nacional y proyección internacional.

- **Misión**

DMX Consultores, C.A. busca aportar soluciones a las organizaciones, resolver problemas, generar nuevas ideas, facilitar sus actividades, reestructurar políticas y funciones existentes en el ámbito administrativo y contable, apoyado en su staff de profesionales y con los conocimientos y competencias para responderá las dificultades que presente la empresa.

- **Visión**

DMX consultores, C.A. será la primera empresa consultora existente en la ciudad, contando con un personal altamente capacitado dispuestos a prestar el servicio que se merece la comunidad empresarial de Cumaná, estado Sucre. Acatando todos los lineamientos éticos y profesionales, convirtiéndose en la primera empresa consultora en la región.

- **Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos permiten determinar el logro que las organizaciones quieren alcanzar en un plazo determinado, además que sirven para disminuir la incertidumbre y prevenir posibles conflictos que se puedan presentar. En atención a la importancia

que revisten los objetivos para la organización, se contemplan para DMX Consultores los siguientes:

- ✓ Contribuir con un servicio profesional altamente capacitado que permita ayudar a las empresas en situaciones económica complicadas, para lograr que estas siempre se mantengan en marcha.
- ✓ Desarrollar y fortalecer la capacidad competitiva, a través de perspectivas de negocios adecuadas.
- ✓ Minimizar las posibilidades de errores y maximizar las posibilidades de éxito en el ambiente laboral.
- ✓ Trazar métodos adecuados que permitan enfrentar situaciones inesperadas en las áreas administrativas y contables de las organizaciones.

- **Estructura organizativa**

La empresa DMX Consultores, C.A., estará estructurada de la siguiente manera (ver figura N°01):

- ✓ **Junta de accionistas:**
Está conformada por los accionistas de la empresa consultora. La función principal de cada uno ellos es permitir que la empresa se mantenga en marcha, para así lograr los objetivos previstos de una manera eficiente y eficaz.

✓ **Gerente:**

Es el responsable de asumir el desempeño gerencial de la organización y tiene como finalidad alcanzar las metas previstas, su función principal será coordinar todos los recursos con que cuenta la empresa aplicando cada una de las funciones administrativas como lo son: la planificación, la organización, la dirección y el control a fin de lograr los objetivos deseados.

✓ **Asesor legal:**

Es el encargado de asesorar en materia legal las acciones de la junta directiva y la gerencia general. Tiene como funciones:

- Brindar asesoría referente a las formas de contratación.
- Representar la empresa en materia legal.
- Manejar contratos de servicios y asesoría.
- Asistir a la Dirección General en negociaciones con los clientes.

✓ **Auditor interno:**

Es el responsable de realizar todas las operaciones inherentes al Departamento de Auditoría Interna, como, realización de la Auditoría. Elaboración de Informe y Revisión del Informe con la Gerencia. Evaluación del Control Interno de todas las área de la compañía y de las normas y procedimientos y proponer mejoras para mitigar

riesgos. Mantener contacto directo con los Auditores Externos y realizar todos los requerimientos para la auditoría externa.

✓ **Comisarios:**

Aunque no se encuentra reflejado en el organigrama es una figura de control del accionista, se encarga de informar a la junta directiva la situación de la sociedad, los estados financieros y las cuentas presentadas por el administrador; este es requerido en las grandes empresas.

Las funciones del Comisario son especificadas en el Código de Comercio en su artículo 311 de la manera siguiente:

- De inspección y vigilancia.
- Sobre la gestión administrativa.
- Sobre las operaciones económicas y financieras de la empresa.
- Sobre el cumplimiento por parte de los administradores de la sociedad de los deberes que les impone la Ley, el documento constitutivo y los estatutos.
- Ejercer las acciones de responsabilidad contra los administradores de la sociedad.
- Actuar como órgano receptor de denuncias de los accionistas o socios, sobre hechos de los

administradores que la sociedad considere censurables.

- Actuar como órgano especial con facultades para convocar asambleas.
- De carácter informativo.
- Asistir a las asambleas con derecho a voz.
- Presentar informes escritos a la asamblea sobre los puntos anteriores.

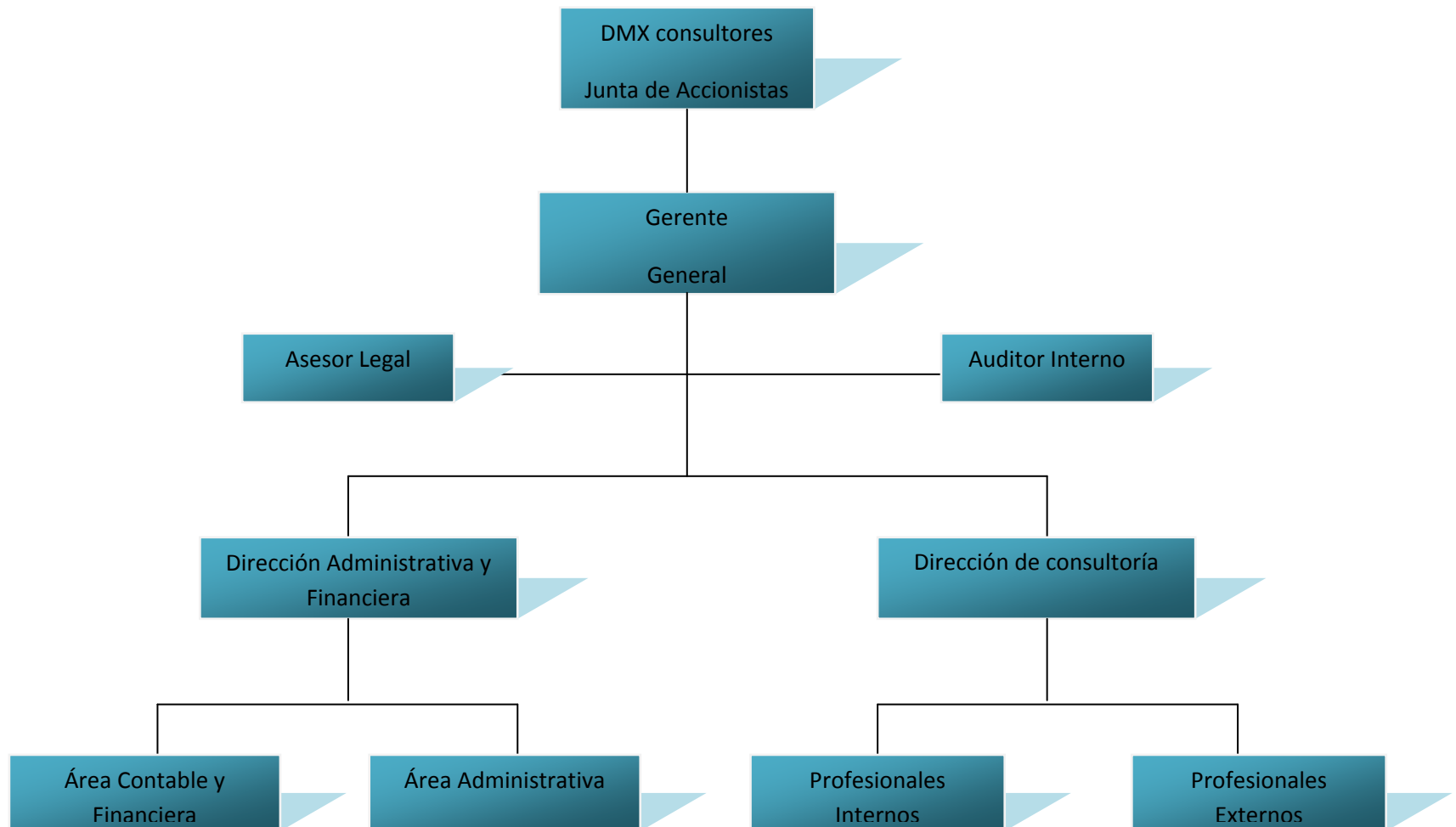
✓ **Administrador:**

El administrador será el encargado de dirigir y mantener el control de la organización, con el fin de asistir a las demás áreas de la empresa, lo cual la convierten en un órgano fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Provista de un Coordinador General, cuya función principal está enmarcada en la planificación, organización, dirección y control de las labores encomendadas por ley.

✓ **Contador:**

Se encargará de aplicar, analizar e interpretar la información contable y financiera de la organización, esto con la finalidad de diseñar e implementar instrumentos y mecanismos de apoyo a las directivas de la organización en el proceso de toma de decisiones. Su función primordial es

FIGURA Nº 01. ORGANIGRAMA PROPUESTO: DMX CONSULTORES



la administración del presupuesto Institucional de una forma eficaz y eficiente.

4.3.3. Aspectos de Mercado

- **Descripción de los servicios**

DMX Consultores C.A. es una empresa cuya misión es la aportación de soluciones a todas aquellas organizaciones que la requiera. Atendiendo a las diversas áreas de las organizaciones, con el fin de ayudar a lograr las metas de forma eficaz y eficiente. Se llevará a cabo el servicio de consultoría en el área contable incluyendo la elaboración o mejora de los controles internos, auditorías, entre otras; en el área administrativa en toda su extensión y en el área tributaria, como es la asesoría en cuanto al Impuesto Sobre la Renta (ISLR), Impuesto al Valor Agregado (IVA) e Impuesto a los Activos Empresariales. De igual forma esta empresa permitirá el mejoramiento de los procesos y procedimientos para una correcta selección del personal, adiestrando e incluso un buen reclutamiento.

A continuación se detalla los servicios que prestará la empresa consultora:

- ✓ **Servicios contables**

- Preparación de estados financieros de personas naturales que realicen actividades comerciales y personas jurídicas, que se

presenten ante organismos públicos, privados o a terceros en general.

- Preparación de estados financieros de personas naturales que se presenten ante organismos públicos, privados o a terceros en general.
- Preparación del Informe de Revisión de Ingresos de Personas Naturales que se presenten ante organismos públicos, privados o a terceros en general.
- Auditoría de estados financieros y otras actuaciones del Contador Público.

✓ Servicios administrativos

- Informe de análisis y/o auditoría de gestión administrativa a empresas y organismos públicos y privados
- Preparación, instalación y evaluación de sistemas y registros de control financiero
- Diseño e implementación de sistemas, programas y proyectos en materia organizacional, funcional y estructural.
- Asesoría y auditoría en sistemas de aseguramiento de gestión de calidad, reingeniería y re administración.
- Formación y desarrollo del recurso humano.
- Asesoría fiscal y tributaria ante organismos nacionales, estatales y municipales en la aplicación impositiva de las normas.

- Experticias y dictámenes en procedimientos judiciales.
- Preparación, instalación y evaluación de sistemas y procedimientos administrativos, y de manuales de normas y procedimientos.
- Asesoría en compras, ventas y negocios.
- Planificación, organización y evaluación presupuestaria.
- Diseño y evaluación de sistemas de inventario.
- Asesoría en patente de marcas.
- Análisis y estudios de ingresos y egresos a empresas públicas y privadas.
- Preparación y evaluación de proyectos de inversiones.

Todos estos servicios se llevarán a cabo mediante el uso de ciertas herramientas que DMX Consultores C.A. podrá aplicar. Dentro de estas herramientas tenemos la calidad total y justo a tiempo las cuales son instrumentos que van a permitir aumentar la productividad en las organizaciones y que estos servicios ofrecidos al cliente sean de calidad para que éste quede satisfecho y conforme con los resultados obtenidos. Así mismo se aplicarán las normas ISO 9000 e ISO 14000; estas son normas adaptables a todas las organizaciones, tanto en el sistema de gestión de calidad como en la ambiental.

La empresa DMX Consultores C.A. para verse más atractiva y satisfacer de mejor manera los clientes no solo hará uso de las herramientas que anteriormente se exponen, pues también hará uso de: mantenimiento productivo total (MPT), TPM, reingeniería, benchmarking, seis sigma (6s), empowerment. La aplicación correcta de estas lograrán mantener las instalaciones en buen estado, obtener resultados importantes a corto plazo, lograr mejoras en cuanto a costos, calidad, servicios y rapidez, extracción de buenos conocimientos de las mejores prácticas y la aplicación de estas, reducción de defectos o fallas en la entrega de un producto, en este caso se estaría hablando de la herramienta seis sigma, y por supuesto el logro de los objetivos propuestos. También DMX Consultores C.A. estará abierta al uso de todas aquellas herramientas que considere útil y necesaria para lograr el éxito. A continuación se describirá de forma detallada las herramientas a utilizar:

- ✓ Calidad Total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas. Para lograr la calidad total se debe mejorar continuamente en la totalidad del bien o servicio, consiguiendo con ello un bien o servicio de calidad total, medido por la satisfacción total del cliente. Siempre se está en constante perfeccionamiento manteniendo el objetivo de calidad total lo cual se es alcanzable, en la medida en que la necesidad de los clientes se satisface, una mayor satisfacción del cliente crea una mayor percepción de la calidad en el bien o servicio. En el momento que se satisface la necesidad de un cliente de forma total, se estará dando un producto de calidad total,

entendiendo esto como el momento en que se satisface una necesidad anteriormente dada.

- ✓ Justo a tiempo es un sistema de organización de la producción para las fábricas. Permite reducir el costo de la gestión y por pérdidas en almacenes debido a stocks innecesarios. De esta forma, no se produce bajo suposiciones, sino sobre pedidos reales.

- ✓ Las normas ISO 9000 son normas de "calidad" y "gestión continua de calidad". Se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y de herramientas específicas, como los métodos de auditoría.

- ✓ Tras el éxito de la serie de normas ISO 9000 para sistemas de gestión de la calidad, en 1996 se empezó a publicar la serie de normas ISO 14000 de gestión ambiental.

- ✓ Total Productive Maintenance permite mantener todas las instalaciones en buen estado, penalizando lo menos posible la producción, implicando a todo el mundo. La eficiencia global de máquinas es clave para competir. Es posible conseguir en términos de calidad un nivel muy bajo de defectos en proceso.

- ✓ TPM se orienta a conseguir resultados importantes a corto plazo, y posteriormente materializar una organización que garantice permanencia al sistema, y los resultados que se obtienen lo hacen atractivo desde el inicio de la implantación

- ✓ Reingeniería es la re concepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez”
- ✓ Benchmarking Consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.
- ✓ Outsourcing es la subcontratación es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas a una empresa externa, por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas. Para ello, pueden contratar sólo al personal, en cuyo caso los recursos los aportará el cliente, o contratar tanto el personal como los recursos.
- ✓ Seis Sigma es una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de 6 Sigma es llegar a un máximo de 3,4 defectos por millón de eventos u oportunidades, entendiéndose como defecto cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir los requerimientos del cliente.

- ✓ Empowerment es un método, mediante el cual la organización les otorga a sus trabajadores la tecnología e información necesaria para que hagan uso de ella de forma óptima y responsable, alcanzando de esta manera los objetivos propuestos.
- ✓ Balanced Scorecard es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.
- ✓ Coaching es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. Entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.
- ✓ Outplacement consiste en dar una asesoría en el proceso de desligamiento de la organización de sus colaboradores, que busca reducir el conflicto emocional, orientar a las personas sobre cómo aprovechar sus fortalezas, definiendo objetivos y planificando su carrera laboral de manera eficiente y exitosa.
- ✓ Downsizing, También se le conoce como Reducción de personal la cual obviamente implica disminuir la cantidad de personal (empleados) de una compañía con el objeto de reducir costos.

- ✓ Resizing es la redefinición del tamaño de la firma a los efectos de superar dificultades económicas o financieras, o incrementar la eficiencia y la rentabilidad de la organización.

- ✓ Righthsizing es el ajuste que se hace para aprovechar al máximo las características del sistema, tomando en cuenta los requerimientos de los usuarios y el volumen de información que manejan de acuerdo a ciertas tendencias de crecimiento y patrón de implementación de nuevos sistemas y/o usuarios. Se define como el lenguaje eficiente entre los requerimientos de la aplicación y los recursos disponibles, para alcanzar beneficios que se pueden medir y verificar. Consiste en la elección de la plataforma más conveniente para las actividades informáticas de una empresa.

- ✓ Cinco S (5S) tiene como objetivo la creación de lugares de trabajo más organizados, ordenados, limpios y seguros. Mediante su conocimiento y aplicación se pretende crear una cultura empresarial que facilite, por un lado, el manejo de los recursos de la empresa, y por otro, la organización de los diferentes ambientes laborales, con el propósito de generar un cambio de conductas que repercutan en un aumento de la productividad. Incide directamente en la forma en que los obreros realizan su trabajo.

- **Mercado meta (clientes potenciales)**

El manejo efectivo del canal de distribución se construye alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor, con ello se podrá colocar a disposición de los usuarios el producto y servicios que se le ofrecerá. Es importante observar claramente las necesidades del mercado y tratar de entenderlas con una buena base, para esto es necesario: analizar el tipo de información que requiere en el mercado, el mercado real y potencial, y los recursos con que cuenta la institución para arreglar los servicios. Una vez analizado el mercado se debe ver si existen organismos competitivos y el efecto que arrojan estos sobre los productos y servicios ofrecidos por ellos, y al mismo tiempo observar el entorno tanto interno como externo, para evaluar los aspectos de las posibles amenazas y oportunidades, al igual que las fortalezas y debilidades que pudieran darse.

Dado esto se observó que el mercado en la localidad de Cumaná es accesible y por ende atractivo, porque no existen empresas de consultoría organizacional, esto permite consolidarse en este mercado meta tan esencial, de esta manera se lleva para la creación de una empresa consultora a nivel organizacional. Esto con el fin de cubrir todas las necesidades de las distintas organizaciones existentes en la localidad.

- **Precio referencial de los servicios.**

Por medio de los resultados arrojados a través del análisis de mercado con un 40% de aprobación el monto del servicio de consultoría prestado por DMX Consultores C.A. debería oscilar entre 2.000 y 3.000bs, no obstante, por la diversidad de los servicios que ofrece la empresa consultora se acataran los precios que estipulan los colegios de administradores y de contadores.

- ✓ **Servicios contables**

Preparación de estados financieros de personas naturales que realicen actividades comerciales y personas jurídicas, que se presenten ante organismos públicos, privados o a terceros en general.

DESDE (UT)	HASTA (UT)	HONORARIOS (UT)
01	5.000	4
5.001	10.000	5
10.001	20.000	7
20.001	30.000	9
30.001	40.000	11
40.001	50.000	13
50.001	en adelante	15

Preparación de estados financieros de personas naturales que se presenten ante organismos públicos, privados o a terceros en general.

DESDE (UT)	HASTA (UT)	HONORARIOS (UT)
01	5.000	2
5.001	10.000	3
10.001	20.000	4
20.001	30.000	6
30.001	40.000	8
40.001	50.000	10
50.001	en adelante	12

Preparación del Informe de Revisión de Ingresos de Personas Naturales que se presenten ante organismos públicos, privados o a terceros en general.

DESDE (UT)	HASTA (UT)	HONORARIOS (UT)
01	50	2
51	130	3
131	260	5
261	en adelante	7

Auditoria de estados financieros y otras actuaciones del contador público.

SERVICIOS	HONORARIOS (UT)
LA HORA-HOMBRE POR SERVICIOS DE AUDITORÍA	3
CONSULTA PROFESIONAL	2
PREPARACIÓN DE LOS RECURSOS JERÁRQUICOS Y DE REVISIÓN PARA SU PRESENTACIÓN ANTE LOS ENTES DE CARÁCTER PÚBLICO	5
EL CIERRE DEL EJERCICIO ECONÓMICO Y LA PREPARACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE RENTAS	10
PREPARACIÓN DE LA DECLARACIÓN ESTIMADA DE RENTAS	5

✓ Servicios administrativos

SERVICIOS	HONORARIOS (UT)
INFORME DE ANÁLISIS Y/O AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA A EMPRESAS Y ORGANISMOS PÚBLICOS Y PRIVADOS	5
PREPARACIÓN, INSTALACIÓN Y EVALUACIÓN DE SISTEMAS Y REGISTROS DE CONTROL FINANCIERO	3
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS EN MATERIA ORGANIZACIONAL, FUNCIONAL Y ESTRUCTURAL.	3
ASESORÍA Y AUDITORÍA EN SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE GESTIÓN DE CALIDAD, REINGENIERÍA Y READMINISTRACIÓN.	3
FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.	3
ASESORÍA FISCAL Y TRIBUTARIA ANTE ORGANISMOS NACIONALES, ESTADALES Y MUNICIPALES EN LA APLICACIÓN IMPOSITIVA DE LAS NORMAS.	3
EXPERTICIAS Y DICTÁMENES EN PROCEDIMIENTOS JUDICIALES.	8
PREPARACIÓN, INSTALACIÓN Y EVALUACIÓN DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, Y DE MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.	3
ASESORÍA EN COMPRAS, VENTAS Y NEGOCIOS.	3
PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA.	3
DISEÑO Y EVALUACIÓN DE SISTEMAS DE INVENTARIO.	3
ASESORÍA EN PATENTE DE MARCAS.	3
ANÁLISIS Y ESTUDIOS DE INGRESOS Y EGRESOS A EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS.	3
PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIONES.	5

• Estrategias Publicitarias.

La publicidad implica una serie de actividades necesarias para hacer llegar un mensaje al mercado meta. Su objetivo principal es crear un impacto directo sobre el cliente para que compre un producto o servicio; con el consecuente incremento en las ventas. Para lograr esta meta, el empresario debe poner énfasis en:

- ✓ Animar a los posibles compradores a buscar el producto o servicio que se les ofrece.
- ✓ Ganar la preferencia del cliente.

Cuando el empresario da a conocer información sobre los productos o servicios que ofrece, utiliza algunos medios, como son:

- Periódicos y revistas. Cubren con su circulación un territorio geográfico seleccionado (parte de una ciudad, una ciudad completa, varias poblaciones vecinas o un número de regiones adyacentes). Además, los anuncios en los periódicos y revistas llegan a personas de casi todos los estratos económicos. Es necesario, al seleccionar este medio, identificar cuál periódico o revista es más leído por un estrato determinado y cuál sección del mismo.
- Radio. La radio es accesible a todo lo largo y ancho de los países (la mayor parte de los hogares poseen

radios y la mayoría de los vehículos de transporte también). Por tanto, la radio ofrece la oportunidad de una exposición masiva de los mensajes publicitarios. Este medio publicitario también puede estar dirigido a un mercado particular, en un poblado o ciudad específica mediante la selección adecuada del mensaje y de la estación.

- Volantes. Los volantes son por lo general distribuidos por los dueños o empleados de la empresa, de puerta en puerta, en colonias seleccionadas, en puntos de reunión del segmento de mercado seleccionado; su impacto puede ser muy fuerte, siempre y cuando se cuide el contenido y presentación de los mismos.

De acuerdo con las encuestas realizadas y a los estudios llevados a cabo, se demostró que el medio que con más frecuencia optan los empresarios es el cibernético y las recomendaciones personales, por ellos se observa que muchos están actualizados en la parte tecnológica ya que es fácil y rápida, pero deben poseer un conocimiento adecuado del mismo. Por otro lado está el reconocimiento de las empresas consultoras, ya que debido al buen servicio que se les hayan prestado a un cliente, y este se sienta satisfecho genera el reconocimiento de la empresa y por ende reconocimiento en el mercado.

- **Factibilidad económica**

Es usada para determinar si los recursos financieros son suficientes para cubrir o respaldar un proyecto y que este plan garantice por si mismo producir los recursos necesarios que generen una ganancia aceptable en relación a la inversión requerida, es decir, que tenga un nivel de rentabilidad apropiada.

A continuación se presenta el estudio de la rentabilidad económica del plan de negocio. La duración del mismo se considera en 5 años, puesto que en dicho periodo se producirán tanto ingresos como egresos detectables. Cabe aclarar también que se requiere la utilización de un préstamo para de DMX Consultores, C.A., ya que no se disponen de los recursos suficientes para llevar a cabo la realización de este plan de negocio.

Tabla N°27. Inversión Inicial

CONCEPTOS Y ESPECIFICACIONES	BOLIVARES
LOCAL	80.000
MOBILIARIOS Y EQUIPOS	20.000
SUB TOTAL ACTIVOS	100.000
GASTOS DE REGISTRO DE NOTARIA	2.000
HONORARIOS PROFESIONALES	2.000
PATENTE DE INDUSTRIA Y COMERCIO	2.000
PUBLICIDAD EN PRENSA LOCAL	200
SUB TOTAL GASTOS LEGALES	6.200
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	106.200

Tabla N°28. Cálculos De Las Utilidades Anuales De Los Sueldos Y Salario

NOMBRE DEL CARGO	SUELDO NETO MENSUAL	ACUMULADO
GERENTE	3.000	45.000
ASESOR LEGAL	2.000	30.000
AUDITOR INTERNO	2.000	30.000
DIRECTOR EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	2.500	37.500
DIRECTOR EN EL ÁREA DE CONSULTORÍA	2.500	37.500
ADMINISTRADOR	2.000	30.000
CONTADOR	2.000	30.000
PROFESIONALES INTERNOS	1.500	22.500
PROFESIONALES EXTERNO	1.500	22.500
TOTAL UTILIDADES ANUALES		285.000

UTILIDADES ANUALES= SUELDO NETO MENSUAL * 15 DIAS

Tabla N°29. Deducciones De Sueldos Y Salarios

CARGOS	SUELDO NETO MENSUAL	S.S.O.	L.P.F.	L.P.H	INCES	SUELDO TOTAL
GERENTE	3.000	27.70	3.46	90	60	2.818,84
ASESOR LEGAL	2.000	18.46	2.31	60	40	1.879,23
AUDITOR INTERNO	2.000	18.46	2.31	60	40	1.879,23
DIRECTOR EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	2.500	23.10	2.88	75	50	2.349,02
DIRECTOR EN EL ÁREA DE CONSULTORÍA	2.500	23.10	2.88	75	50	2.349,02
ADMINISTRADOR	2.000	18.46	2.31	60	40	1.879,23
CONTADOR	2.000	18.46	2.31	60	40	1.879,23
PROFESIONALES INTERNOS	1.500	13.85	1.73	45	30	1.409,42
PROFESIONALES EXTERNOS	1.500	13.85	1.73	45	30	1.409,42
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS						17.852,64

Sueldo = sueldo neto mensual - deducciones= Sueldo total

Tabla N°30. Capital De Trabajo

CONCEPTO	BOLIVARES
SUELDOS Y SALARIOS	17.852,64
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	3.600
SERVICIOS BÁSICOS	1.500
PATENTE DE INDUSTRIA Y COMERCIO	2.000
IMPUESTOS	3.000
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	27.952,64

MONTO SOLICITADO POR DMX CONSULTORES, C.A.

CAPITAL DE TRABAJO + INVERSIÓN INICIAL= VALOR PRESENTE

$$106.200 + 27.952,64 = 134.153 \text{ BS.}$$

SERVICIO DE LA DEUDA

A continuación se llevara a cabo la presentación del cálculo de la tabla de amortización y deuda semestral con un plazo de cinco (5) años para amortizar. Con un valor presente de Bs. 134.153.

DATOS FORMULA PARA CALCULAR LA AMORTIZACIÓN

VP= 134.153Bs.

S= 10

I= 12%

$$R = \frac{\text{Valor Presente}}{(1 - (1 + i)^{-n}) / i}$$

$$R = \frac{134.153,00}{\frac{1 - (1 + 0.06)^{-10}}{0.06}} = \frac{134.153,00}{7,3} \text{ Bsf.} 18.227,10$$

I=saldo *i; **Amortización**= R-I; **Saldo**= Saldo anterior-Amortización

Tabla N°31. Amortización Semestral De La Deuda

PERIODO	RENTAS	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	SALDOS
0				134.153
1	18.227,10	8.049,18	10.177,92	123.975,08
2	18.227,10	7.438,58	10.788,59	113.186,48
3	18.227,10	6.791,20	11.435,91	101.750,53
4	18.227,10	6.105,03	12.122,06	89.628,50
5	18.227,10	5.377,71	12.849,39	76.779,11
6	18.227,10	4.606,75	13.620,35	63.158,76
7	18.227,10	3.789,53	14.437,57	48.721,18
8	18.227,10	2.923,27	15.303,83	33.417,35
9	18.227,10	2.005,04	16.222,06	17.195,29
10	18.227,10	1.031,72	17.195,29	0

Tabla N°32. Flujo De Efectivo Proyectado Para Cinco (5) Años.

Tabla N°32.1. INGRESOS

INGRESOS	Bolívares por años				
	1	2	3	4	5
INFORME DE ANÁLISIS Y/O AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA A EMPRESAS Y ORGANISMOS PÚBLICOS Y PRIVADOS	3.300	5.000	7.500	11.250	16.875
PREPARACIÓN, INSTALACIÓN Y EVALUACIÓN DE SISTEMAS Y REGISTROS DE CONTROL FINANCIERO	2.000	3.000	4.500	6.750	10.125
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS EN MATERIA ORGANIZACIONAL, FUNCIONAL Y ESTRUCTURAL.	2.000	3.000	4.500	6.750	10.125
ASESORÍA Y AUDITORÍA EN SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE GESTIÓN DE CALIDAD, REINGENIERÍA Y READMINISTRACIÓN.	2.000	3.000	4.500	6.750	10.125
FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.	2.000	3.000	4.500	6.750	10.125
ASESORÍA FISCAL Y TRIBUTARIA ANTE ORGANISMOS NACIONALES, ESTADALES Y MUNICIPALES EN LA APLICACIÓN IMPOSITIVA DE LAS NORMAS.	2.000	3.000	4.500	6.750	10.125
EXPERTICIAS Y DICTÁMENES EN PROCEDIMIENTOS JUDICIALES.	5.280	7.392	10.348,80	14.488,32	20.283,65

PREPARACIÓN, INSTALACIÓN Y EVALUACIÓN DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, Y DE MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.	2.000	3.000	4.500	6.750	10.125
ASESORÍA EN COMPRAS, VENTAS Y NEGOCIOS.	2.000	3.000	4.500	6.750	10.125
PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA.	2.000	3.000	4.500	6.750	10.125
DISEÑO Y EVALUACIÓN DE SISTEMAS DE INVENTARIO.	2.000	3.000	4.500	6.750	10.125
ASESORÍA EN PATENTE DE MARCAS.	2.000	3.000	4.500	6.750	10.125
ANÁLISIS Y ESTUDIOS DE INGRESOS Y EGRESOS A EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS.	2.000	3.000	4.500	6.750	10.125
PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIONES.	3.300	5.000	7.500	11.250	16.875
TOTAL SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	33.880	50.392	74.848,80	111.238,32	165.408,65
SERVICIOS CONTABLES					
PREPARACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS DE PERSONAS NATURALES QUE REALICEN ACTIVIDADES COMERCIALES Y PERSONAS JURÍDICAS, QUE SE PRESENTEN ANTE ORGANISMOS PÚBLICOS, PRIVADOS O A TERCEROS EN GENERAL.	5.940	8.316	11.642,40	16.299,36	22.819,10
PREPARACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS DE PERSONAS NATURALES QUE SE PRESENTEN ANTE ORGANISMOS PÚBLICOS, PRIVADOS O A	3.960	5.544	7.761,60	10.866,24	15.212,74

TERCEROS EN GENERAL.					
PREPARACIÓN DEL INFORME DE REVISIÓN DE INGRESOS DE PERSONAS NATURALES QUE SE PRESENTEN ANTE ORGANISMOS PÚBLICOS, PRIVADOS O A TERCEROS EN GENERAL.	2.640	3.696	5.174,40	7.244,16	10.141,82
LA HORA-HOMBRE POR SERVICIOS DE AUDITORÍA	1.320	1.980	2.970	4.455	6.682,50
CONSULTA PROFESIONAL	1.980	2.970	4.455	6.682,50	10.023,75
PREPARACIÓN DE LOS RECURSOS JERÁRQUICOS Y DE REVISIÓN PARA SU PRESENTACIÓN ANTE LOS ENTES DE CARÁCTER PÚBLICO	3.960	5.940	8.910	13.365	20.047,50
EL CIERRE DEL EJERCICIO ECONÓMICO Y LA PREPARACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE RENTAS	6.600	9.900	14.850	22.275	33.412,50
PREPARACIÓN DE LA DECLARACIÓN ESTIMADA DE RENTAS	3.300	4.950	7.425	11.137,50	16.706,25
TOTAL SERVICIOS CONTABLES	29.700	43.296	63.188,40	82.324,76	135.046,16
TOTAL SERVICIOS	63.580	93.688	138.037,20	203.563,08	300.454,81

Tabla N°32.2. Egresos

BOLÍVARES POR AÑOS					
EGRESOS	1	2	3	4	5
GASTOS OPERATIVOS					
SUELDOS Y SALARIOS	17.852,64	23.208,43	30.170,96	39.222,25	50.988,93
SERVICIOS BÁSICOS	1.500	1.800	2.160	2.592	3.110,40
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	3.600	3.960	4.356	4.791,60	5.270,76
GASTOS JURÍDICOS Y LEGALES					
IMPUESTOS	2.000	2.200	2.500	3.300	4.000
IMPREVISTOS					
OTROS	3.000	4.200	5.880	8.232	11.524,80
TOTAL EGRESOS	27.952,64	35.368,43	45.066,96	57.837,85	74.894,89

Tabla N° 32.3. Saldos

SALDOS	1	2	3	4	5
SALDO A FIN DE AÑO	35.627,36	58.319,57	92.970,24	145.725,23	225.559,92
SALDO ACUMULADO	35.627,36	93.946,93	186.917,17	332.642,40	558.202,32

$$VAN = \sum_i^n \frac{Valores_i}{(1+i)^i}$$

Donde n es el número de flujos de efectivo e i es el tipo de interés o descuento.

Tabla N°33. Valor Presente:

PERÍODO	FE	FIVP12%n	VALOR PRESENTE
1	35.627,36	0,893	31.815,23
2	58.319,57	0,797	46.480,69
3	92.970,24	0,712	66.194,81
4	145.725,23	0,636	92.681,25
5	225.559,92	0,567	127.892,47
VALOR PRESENTE DE FLUJO DE EFECTIVO			365.064,45
(-) INVENTARIO INICIAL			106.200
VPN			258.864,45

TIR

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo del proyecto de inversión, También es conocida como Tasa crítica de rentabilidad cuando se compara con la tasa mínima de rendimiento requerida para un proyecto de inversión específica.

CALCULO DE LA TIR

$$\text{ANUALIDAD PROMEDIO} = \sum \text{FNE}/N$$

$$= 558.202,32/5 = 111.640,46$$

$$\text{PERÍODO DE RECUPERACIÓN} = \text{INV. INICIAL}/\text{ANUALIDAD PROMEDIO}$$

$$= 106.200/111.640,46 = 0,952$$

$$\mathbf{FIVPA}_{TIR,5} \text{-----}0,952\text{-----} TIR \ 5\%$$

Como se puede apreciar, la empresa DMX Consultores, C.A., recuperará su inversión en el primer año de funcionamiento. Si bien la inversión inicial es fuerte, el proyecto otorga alta rentabilidad; la cual queda evidenciada con el valor del VAN y el porcentaje de la TIR.

4.3.4 Responsabilidad Social

El principal aporte está enmarcado en incentivar el empleo por medio de la subcontratación, reduciendo así un porcentaje del índice de desempleo.

Contribuir a la superación de organizaciones conlleva a una mejora en el estatus económico de nuestra región, con el aporte de ideas innovadoras que ayuden al cumplimiento de los objetivos deseados.

Hoy en día la economía global ha hecho que las acciones sociales se conviertan en herramientas de estrategias gerenciales. No es razón de ser de una compañía centrarse en resolver las necesidades de los sectores menos atendidos, sin embargo, es necesario que conciban generar valor social y económico.

La nueva tendencia es asimilar e integrar iniciativas sociales con la actividad empresarial, ya que precisamente la actividad social impulsa el fortalecimiento de la empresa y la lealtad de los consumidores de determinada marca.

Estas iniciativas no pueden ser acciones aisladas, deben ir de la mano de la misión, visión, valores y estrategias de la

organización. Precisamente ahí es donde está el éxito del negocio, en saber mantener un balance y una coherencia entre todas estas tareas. Cuando los empresarios alinean los negocios con las actividades sociales, la imagen de la compañía mejora de manera inimaginable.

En conclusión se debe potenciar el negocio, con la incorporación de emprendedores sociales y organizaciones comunitarias.

CONCLUSIONES

- En la ciudad de Cumaná no existen empresas dedicadas a proporcionar los servicios de consultoría administrativa y contable.
- Las empresas y organizaciones ubicadas en la ciudad de Cumaná que hacen uso de los servicios de consultoría se ven la obligación de contratar empresas consultoras foráneas por la inexistencia de estas en la región.
- Los principales problemas presentes en las organizaciones de la región responden a las áreas administrativas, organizativas y contables tal y como lo refleja el análisis realizado.
- Un porcentaje significativo de las empresas consultadas revelaron haber usado los servicios de consultoría, lo que representa una perspectiva positiva para la instalación de la empresa propuesta, considerando que hay una cultura de usar los servicios profesionales que este sector ofrece

- Los servicios de consultoría utilizados por las empresas encuestadas responde a los de la empresa propuesta en la presente investigación; a las áreas administrativas y contables.
- La empresa propuesta se orienta a potenciar el aparato productivo regional y fortalecer las capacidades competitivas de la empresa de la región, contribuyendo a mejorar la economía y los niveles de calidad de vida de los habitantes del estado Sucre.
- Existe un mercado potencial no desarrollado en el sector consultor del estado Sucre lo que representa una oportunidad viable para el desarrollo de iniciativas de negocios como la contemplada en la investigación.
- La estructura de costos de la empresa propuesta representa una ventaja de competitiva para la instalación de la misma, dado que no se requieren de cuantiosas inversiones para su instalación y operación.

RECOMENDACIONES

- Promover la empresa propuesta dado que representa una iniciativa viable que contribuirá al desarrollo, mejoramiento y consolidación del parque industrial y empresarial de la región, lo que proporcionará beneficios económicos y sociales a los habitantes de la ciudad de Cumaná y en particular del estado Sucre.
- Se recomienda desarrollar un estudio más profundo y pormenorizado que contemple una muestra significativa de las empresas ubicadas en el oriente venezolano con la finalidad de identificar la viabilidad económica y social de instalar una empresa de consultoría en el área administrativa y contable en la región.
- Contemplar un estudio de factibilidad técnica, operativa y financiera minucioso que sirva de elemento de juicio para tomar la decisión de desarrollar el plan de negocios propuesto en la presente investigación.

BBLIOGRAFÍA

Libros

Balestrini, M. (2002). Como se elabora un proyecto de investigación. Caracas: BL consultores asociados servicio editorial.

Fideas, A. (1999). El proyecto de investigación. Guía para su elaboración (3era ed.). Caracas: Episteme.

Méndez A, Carlos (1988/1995) Metodología. Colombia:Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

OIT. (2002). La Consultoría de Empresas. Guía para la profesión. Mc Graw Hill, México.

Pruzan, G., Levín, I. y Guilis, A. (2009). Guía para empresarios PyMEs para elaborar un Plan de negocios. Instituto PyMEs “Carlos Pellegrini”. Impreso en los Talleres Gráfico del Banco de la Nación Argentina.

Ramírez T. (1998). Como Hacer un Proyecto de Investigación. Caracas. Editor Tulio A. Ramírez C.

Schein, E.; (1990-A). Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional. Volumen 1., Segunda Edición, Addison-Wesley, Argentina.

Schein, E.; (1990-B). Consultoría de procesos. Recomendaciones para gerentes y consultores. Volumen 2, Addison-Wesley, Argentina.

Terragno, D y Lecuona, M. Cómo armar un Plan de Negocios, Dinero, Caracas, Venezuela.

Trabajos de Ascenso.

Codina, A. (2006). La Consultoría Gerencial en Cuba. Trabajo de investigación. Universidad de la habana. Cuba.

Castillo, C. (2005). Consultoría tributaria. Trabajo de investigación. Universidad Católica de Perú. Lima.

KENNEDY, JAMES H. (1982). "MANAGEMENT CONSULTING" Heyel, Carl, ed., The Encyclopedia of Management. Van Nostrand Reinhold Company. New York, pp. 602-606.

Documentos legales.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). Gaceta oficial N° 5.453 (Extraordinaria), Marzo 24, 2000.

Código civil. (1982). Gaceta oficial N° 2.990 (Extraordinaria), julio 26, 1982.

Código de Comercio. (1955). Gaceta oficial N° 475 (Extraordinaria), diciembre 21, 1955.

Ley Orgánica del Trabajo. (2009). Gaceta oficial N° 39151 (Extraordinaria), abril 01, 2009.

Artículos de Revistas:

TURNER, ARTHUR V. (1972). "CONSULTING IS MORE THAN GIVING ADVISE". Harvard Business Review, sept-oct.

Paginas Web – Internet:

Álvarez, L. (2003). Consultoría organizacional. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/consultoria-organizacional/consultoria-organizacional.shtml>

Botero, M. (2006). Plan de Negocio para una Empresa Pequeña. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos57/plan-negocio-empresa/plan-negocio-empresa.shtml>

BLANCO, M. (1991). EL OFICIO DEL CONSULTOR. CONCEPTO, TIPOS, MODALIDADES DE TRABAJO Y OTRAS CONSIDERACIONES SOBRE LA ACTIVIDAD. (Consultado el 22/09/09). Disponible en <http://www.revistaespacios.com/a91v12n01/91120130.html>.

BLANCO, M. y BENITEZ, J. (1989). EXPERIENCIAS DE CONSULTORÍA INTERFILIAL EN PDVSA. (Consultado el 22/09/09). Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a91v12n01/91120132.html>

Cámara Venezolana de Empresas Consultoras (2008). Disponible en: <http://cavecon.com.ve>

Comunidades de Wikis para aprender (2009). Disponible en: <http://wikislearning.com>

El Centro de Tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos más amplio de la Red (2009). Disponible en: <http://monografias.com>

Gerentes (2009). Disponible en: <http://degerencia.com>

Gobierno del estado sucre (2009). Disponible en: <http://edosucree.gov.ve>

La Enciclopedia de contenido libre (2009). Disponible en: <http://wikipedia.com>

Mis Tareas (2009). Disponible en: <http://mistareas.com.ve>

Paginas amarillas (2009). Disponible en:

<http://db.paginasamarillascantv.com.ve/Empresas/Keywords.jsp>

http://www.degerencia.com/tema/consultoria_gerencial

<http://www.taringa.net/posts/downloads/835741/Pym---Plan-De-Negocios.html>

<http://db.paginasamarillascantv.com.ve/Empresas/KeyResult.jsp>

http://es.wikipedia.org/wiki/Consultoria_gerencial

http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio

<http://es.wikipedia.org/wiki/Emprendedor>

http://es.wikipedia.org/wiki/Economia_de_Venezuela

ANEXOS

ANEXO N° 01



UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO DE SUCRE ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Cumaná, Octubre de 2009

Ciudadano(a) _____

Presente.

Reciba un cordial saludo.

Nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que el presente cuestionario tiene por finalidad recabar información para el desarrollo de nuestro trabajo de grado conducente al título de Licenciados en Administración y Contaduría Pública, que tiene por título: "Plan de Negocio para una empresa consultora en el área administrativa y contable en Cumaná estado Sucre", con el propósito general de: Diseñar un plan de negocio para una empresa consultora en el área administrativa y contable en Cumaná estado Sucre. Esta encuesta permitirá realizar un sondeo en las principales organizaciones de la ciudad de Cumaná para determinar la factibilidad de crear una empresa de consultoría en las áreas administrativas, financieras y operativas, y de este modo determinar si existe un mercado potencial para este tipo de empresa.

Le notificamos que a los efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo de investigación, se requiere la aplicación del presente instrumento y cuyo propósito es estrictamente académico, por lo que la información suministrada por usted se manejará de manera estrictamente confidencial. Agradecemos su colaboración en el sentido de responder a todas y cada una de las preguntas a fin de obtener la información que facilitará la conclusión exitosa de la investigación.

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- a. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- b. En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- c. Las respuestas a las preguntas abiertas deben ser breves, coloque lo más importante.
- d. Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- e. Escriba en forma clara y legible.

Sin otro particular que agregar y agradeciendo anticipadamente su colaboración, se despiden.

Atentamente,

Xiorelys Cesín
C.I. V- 14.126.198

María de Los A. Gómez
C.I. V-17.406.582

David Luna
C.I. V-18.580.247

1) ¿Cuáles son los problemas que se presentan en la empresa con mayor frecuencia?

- Organizacional
- Administrativos
- Contables
- Tributarios
- Legales
- Otros _____

2) ¿Sabe Ud. lo que es la Consultoría Organizacional?

- Si
- No*

*Si la respuesta es negativa pasar e la pregunta N° 4

3) ¿Sabe?; ¿Cuál cree Ud. es la finalidad?

- Resolver problemas
- Identificar oportunidades
- Ayudar a alcanzar los objetivos de la organización
- Elaborar medidas correctivas
- Realizar auditorias
- Asesorías tributarias
- Asesorías legales
- Asesorías financieras
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores

4) ¿Han hecho uso de los servicios de Consultoría Organizacional?

- Si
- No*

*En caso de ser negativa su respuesta, pase a la pregunta N° 13

5) ¿Por qué medios publicitarios se guía Ud. como organización para contratar una empresa consultora?

- Internet
- Prensa
- Radio
- Televisión
- Otros: _____

6) ¿Qué área de la organización fue objeto de Consultoría?

- Finanzas
- Planificación
- Organización
- Dirección
- Comportamiento Organizacional
- RRHH
- Todas las anteriores
- Otras: _____

7) ¿Cuánto canceló por los servicios prestados?

- Menos de 500 bs
- Entre 1000 y 2000 bs
- Entre 2000 y 3000 bs
- Otro: _____

8) ¿Estuvo de acuerdo con lo cancelado por el servicio prestado?

- Sí
- No

9) ¿Cuál fue el impacto de estas experiencias para el mejoramiento de las actividades en la organización?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

10) ¿Qué opinión tiene del servicio recibido?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

11) ¿De donde era la empresa consultora que contrató?

- Local
- Regional
- Nacional
- Multinacional

12) ¿Se lograron los resultados esperados?

- Si
- No

¿Porque? _____

13) ¿Por qué no ha hecho uso de los servicios de Consultoría Organizacional?

- Falta de recursos económicos
- Considera que no lo necesita
- Posee una política de confidencialidad

14) ¿Conoce Ud. una empresa consultora Cumaná?

- Si
- No

15) ¿Haría Ud. uso de los servicios de una empresa consultora?

- Si
- No

16) ¿En qué área de la organización desearía aplicar los servicios de una empresa consultora?

- Finanzas
- Planificación
- Organización
- Dirección
- Comportamiento Organizacional
- RRHH
- Todas las anteriores
- Otras: _____

17) ¿De qué forma le convendría a Ud. la contratación de una empresa consultora?

- Por servicio
- Por hora
- Por día

18) ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir en servicios de consultoría?

- Menos de 500 bs
- Entre 1000 y 2000 bs
- Entre 2000 y 3000 bs
- Otro: _____

19) ¿Considera Ud. dadas las perspectivas de crecimiento en el sector energético e industrial, previstas para el Estado Sucre, la creación de una empresa consultora?

- Si

No

20) Datos: Descripción Organizacional

1.1 Tipo de Empresa:

- PYME
- Empresa Grande
- Corporación
- Transaccional
- Otro: _____

1.2 Personalidad Jurídica:

- Compañía Anónima
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Cooperativa
- Asociación Civil
- Organización no Gubernamental
- Organización Gubernamental
- Otro: _____

1.3 Sector:

- Público
- Privado
- Mixto

1.4 Ramo de actividades de la Empresa:

- Agropecuaria
- Pesca
- Manufactura
- Servicios
- Alimentos
- Otros _____



ANEXO N°02

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Constancia de Validación

Yo, Licdo. ODAVILES SALAZAR, titular de la cedula de identidad N° V-10.461,511, hago constar por medio del presente que he leído el instrumento a ser aplicado para recolectar información que permitirá el desarrollo del Trabajo de Grado modalidad Curso Especial de Grado, intitulado: Plan de negocio para una empresa consultora en el área administrativa y contable en Cumaná estado Sucre, para optar a los títulos de Licenciado en Administración y Licenciado en Contaduría, y cuyos autores son: CESÍN XIORELIS, GÓMEZ MARÍA Y LUNA DAVID, portadores de las cédulas de identidad N° E – 14.126.198, V-17.406.582, Y V- C.I.: 18.580.247 respectivamente. Después de haber revisado exhaustivamente el instrumento considero que el mismo tiene correspondencia entre los objetivos y las variables de objeto de estudio, por lo que considero que puede ser aplicado para tales efectos.

Constancia que expido en la ciudad de Cumaná a los quince días del mes de noviembre de 2009.

Atentamente,

Prof. ODAVILES SALAZAR



ANEXO N°03

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Constancia de Validación

Yo, Licda. ROSMARY VELTRI, titular de la cedula de identidad N° V-10.215.340, hago constar por medio del presente que he leído el instrumento a ser aplicado para recolectar información que permitirá el desarrollo del Trabajo de Grado modalidad Curso Especial de Grado, intitulado: Plan de negocio para una empresa consultora en el área administrativa y contable en Cumaná estado Sucre, para optar a los títulos de Licenciado en Administración y Licenciado en Contaduría, y cuyos autores son: CESÍN XIORELIS, GÓMEZ MARÍA Y LUNA DAVID, portadores de las cédulas de identidad N° E – 14.126.198, V-17.406.582, Y V- C.I.: 18.580.247 respectivamente. Después de haber revisado exhaustivamente el instrumento considero que el mismo tiene correspondencia entre los objetivos y las variables de objeto de estudio, por lo que considero que puede ser aplicado para tales efectos.

Constancia que expido en la ciudad de Cumaná a los quince días del mes de noviembre de 2009.

Atentamente,

Prof. ROSMARY VELTRI

HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA CONSULTORA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE EN CUMANÁ ESTADO SUCRE
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Cesín E, Xiorelis I	CVLAC	14.126,198
	e-mail	xiorecesin@hotmail.com
	e-mail	
Gómez R, María de los A	CVLAC	17.406.582
	e-mail	angeles_gomez2@hotmail.com
	e-mail	
Luna G, David D	CVLAC	18.580.247
	e-mail	dalugo57@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Plan de negocios, consultoría, consultoría administrativa y contable

--

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Escuela de Administración	Departamento de Contaduría
Escuela de Administración	Departamento de Contaduría
Escuela de Administración	Departamento de Administración

Resumen (abstract):

Resumen de la tesis

El desarrollo del presente trabajo constituye un plan de negocio para una empresa consultora en el área administrativa y contable en Cumaná estado Sucre, en virtud de que en la localidad no existe una empresa en este ramo, la cual se orienta a cubrir las necesidades de todas y cada una de las organizaciones que demanden estos servicios. Para el desarrollo de la propuesta se contemplaron aspectos teóricos sobre la elaboración de un plan de negocio con la finalidad de estructurar y darle forma al mismo. De igual manera, se estudiaron los aspectos relacionados a la consultoría organizacional, contemplando el nuevo enfoque de este sector denominado consultoría integral colaborativa, todo esto con el propósito de contemplar las bases teóricas para el diseño y forma de la empresa a proponerse. Se realizó un análisis de mercado en la ciudad de Cumaná para conocer la situación actual y las perspectivas del sector consultoría, información que represento las bases sobre las cuales se estructura la propuesta de empresa. La metodología para abordar la información para el desarrollo del análisis y posteriormente diseño del plan de negocios se enmarca dentro de los proyectos factibles con un diseño de campo y nivel descriptivo. El plan de negocio de la empresa consultora contempla una exposición de motivos, donde se expresan las razones que incentivaron a los autores para iniciar una empresa consultora. En el desarrollo del plan se especifica el nombre de la empresa, la personalidad jurídica, su misión y visión, los objetivos estratégicos y la estructura organizativa. También se especifican los servicios a ofrecer, mercado meta, precios de los servicios y las estrategias publicitarias. La propuesta está sustentada con un análisis de factibilidad económica, donde se da a conocer la rentabilidad de la empresa, y por último se contempla la responsabilidad social de la empresa.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Delgado L, Danny P.	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	10.167.596
	e-mail	delgado.danny@gmail.com
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2009	11	04
------	----	----

Lenguaje: Consultoría

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS xioreliscésin	Application/Word
TESIS maríagómez	Application/Word
TESIS davidluna	Application/Word

Alcance:

Espacial: **utilidad de la tesis (nacional, regional, mundial)**
(Opcional)

Temporal: **intemporal** (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura Administración y Licenciatura en Contaduría Pública

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Área de Estudio:

Administración y Contaduría Pública

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso –
5/5

Derechos:

Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio, el contenido de este trabajo especial de grado. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos. Los autores nos reservamos el derecho de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales y comerciales.

Cesín E, Xirelis I

Gómez R, María de los A

Luna G, David D

TUTOR

Danny P. Delgado L

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:

