

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

COMITÉ DE POSTGRADO

**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS**

**MODELO DE NEGOCIOS PARA LA CONFORMACIÓN DE
UNA EMPRESA CONSULTORA, ESPECIALIZADA EN LA
IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS EN EL MARCO DE
LA EMERGENCIA HUMANITARIA COMPLEJA EN
VENEZUELA**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Planificación, Diseño y Gestión de Proyectos, presentado por:**

Peña Farías, José Rafael. C.I.: 16.382.05

Asesorado por:

Cressa A., Rudi L., Seminario de Trabajo Especial de Grado III

Rodríguez, Alberto, Asesor académico

Caracas, febrero 2024

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS

MODELO DE NEGOCIOS PARA LA CONFORMACIÓN DE
UNA EMPRESA CONSULTORA, ESPECIALIZADA EN LA
IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS EN EL MARCO DE
LA EMERGENCIA HUMANITARIA COMPLEJA EN
VENEZUELA

Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Planificación, Diseño y Gestión de Proyectos, presentado por:

Peña Farías, José Rafael. C.I.: 16.382.05

Asesorado por:

Cressa A., Rudi L., Seminario de Trabajo Especial de Grado III

Rodríguez, Alberto, Asesor académico

Caracas, febrero 2024

ACTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO



Comité de Estudios de Postgrado Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: **"Modelo de Negocios para la conformación de una empresa consultora, especializada en la implementación de proyectos en el marco de la Emergencia Humanitaria Compleja en Venezuela"**, presentado por la ciudadana: **Peña Arias, José Rafael**, cédula de identidad N° **16.382.051**, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **15 de febrero de 2024**, de forma virtual según las herramientas tecnológicas destinadas para este fin por la universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autora, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores evaluadores decidieron en vista de lo novedoso y el aporte que a la práctica de nuestra área realiza, otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día **15 de febrero de 2024**

Prof. Alberto Rodríguez Alvarez
C.I. 5.530.247



Prof. Rudi L. Cressa Azancot
C. I. 17.400.737

CARTA CONFIRMACIÓN DEL TUTOR



CARTA DE CONFIRMACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Alberto Rodríguez, C.I. N° 5.530.247, CONFIRMO QUE EL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO presentado por el estudiante José Rafael Peña Farias, C.I. 16.382.051, cursante de la Especialización en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos, titulado "MODELO DE NEGOCIOS PARA LA CONFORMACIÓN DE UNA EMPRESA CONSULTORA, ESPECIALIZADA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS EN EL MARCO DE LA EMERGENCIA HUMANITARIA COMPLEJA EN VENEZUELA", al cual me comprometí en orientar desde el punto de vista académico cumple con los requisitos para su presentación.

A los 12 días del mes febrero de 2024.


Firma del Tutor

DATOS DEL Tutor:

Nombre y Apellido: ALBERTO RODRÍGUEZ

Cédula: 5.530.247

Av. Buen Pastor, Urb. Boleíta Norte, Caracas, Venezuela
Tel. 232 52 55/5142/3221 Fax. 232 58 23

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen por acompañarme siempre, por guiar mis pasos y hacer posible la satisfactoria culminación de esta especialización, que sin duda alguna cambió mi vida profesional y personal

A mi familia, Alejandra y Santiago, por su gran inspiración para seguir creciendo y aportando al desarrollo de nuestro proyecto de vida. Por su gigante e incondicional amor, por su apoyo, por su paciencia, tolerancia y comprensión ante mis ausencias las noches de viernes y los sábados por la mañana. Eternamente agradecido.

A mi madre, mi padre y mis hermanos, quienes con su amor siempre están presentes para brindar su apoyo, su motivación y palabras de aliento.

A mis nuevas hermanas de vida, Natalia y Marjhorie, por llenar este camino de alegrías y diversión, por acompañarme y no desfallecer.

A mis amigos y compañeros de estudio, por ser un grupo excepcional, por ser gran red de apoyo durante estos tres semestres.

Al profesor Alberto Rodríguez, tutor y al profesor Rudi Cressa, por su dedicación, paciencia y guía. Su orientación fue pilar fundamental para el desarrollo de este trabajo especial de grado. Y mención especial a la profesora Marcella Prince, por su incondicional e incansable apoyo y dedicación para que cada uno de nosotros, lograra culminar con éxito esta especialización. A ella mi reconocimiento y más sincero agradecimiento

Por último, agradecer a esta prestigiosa institución por toda la formación recibidas durante la especialización, por los profesores que contribuyeron a esa formación y por brindarme la oportunidad de coincidir con todos los compañeros de estudio que formaron parte de esta cohorte, de los cuales me llevo un gran aprendizaje y sobre todo, grandes amistades.

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS**

**MODELO DE NEGOCIOS PARA LA CONFORMACIÓN DE UNA EMPRESA
CONSULTORA, ESPECIALIZADA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS EN
EL MARCO DE LA EMERGENCIA HUMANITARIA COMPLEJA EN VENEZUELA**

Autor: José Rafael Peña

Tutor: Alberto Rodríguez

Profesor Seminario: Rudi Cressa

Año: 2024

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo es proponer un modelo de negocio para Contemporáneo Consultores, la iniciativa de un grupo de profesionales, que aspiran ofrecer servicios de consultoría a organizaciones que operan en el sector de la atención humanitaria y de proyectos de desarrollo en Venezuela, enmarcado en los valores y principios de la acción humanitaria y el desarrollo sustentable. Para ello se realizó una investigación mixta, documental y de campo, que comprendió el análisis documental de fuentes primarias y secundarias, y la entrevista a una muestra intencionada de 4 expertos del sector de la atención humanitaria y el desarrollo en el país. Esto permitió la realización de un análisis externo de competitividad del sector, basado en el estudio de las 5 fuerzas de Porter (1985), para identificar las fuerzas y su intensidad, así como amenazas y oportunidades del entorno; posteriormente, la matriz DOFA (1976) como análisis interno del equipo para identificar fortalezas y debilidades. Con estos análisis como insumos se procedió a desarrollar el lienzo del LEAN CANVAS, específicamente para el segmento de clientes, problema, soluciones, propuesta de valor y métricas clave. Con los análisis y los elementos LEAN CANVAS, se desarrolló el modelo de negocios para Contemporáneo Consultores haciendo uso del lienzo del BUSINESS MODEL CANVAS, con un enfoque centrado en el cliente del segmento al que se apuntó, y en función de las capacidades actuales del equipo, de sus recursos y actividades clave.

Línea de Trabajo: Proyecto de Evaluación Financiera

Palabras clave: 5 fuerzas de Porter, DOFA, Lean Canvas, Business Model Canvas

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	V
RESUMEN	VI
ÍNDICE DE TABLAS	X
INDICE DE ILUSTRACIONES	XI
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	13
1. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	13
2. PROBLEMA	15
3. OBJETIVO GENERAL	16
4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	16
6. ALCANCE Y DELIMITACIÓN DEL PROYECTO	17
7. CRONOGRAMA	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	21
1. ANTECEDENTES	21
2. BASES TEÓRICAS	23
<i>MODELO DE NEGOCIOS</i>	23
<i>LAS CINCO FUERZAS DE PORTER</i>	23
<i>MATRIZ DOFA</i>	25
<i>MARCO DE IMPACTO REFLEct</i>	26
<i>BUSINESS MODEL CANVAS</i>	26
<i>LEAN CANVAS</i>	31
<i>SISTEMA DE NACIONES UNIDAS EN VENEZUELA</i>	34
<i>OSC´S</i>	35
3. BASES LEGALES	35
<i>MANDATOS INTERNACIONALES</i>	35
<i>CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA 1999</i>	37
<i>CÓDIGO CIVIL VENEZOLANO</i>	37
<i>LEY SOBRE EL DERECHO DE AUTOR</i>	38
<i>LEY ORGÁNICA DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN</i>	38
<i>LEYES MERCANTILES</i>	38
<i>LEYES TRIBUTARIAS</i>	38

<i>LEYES ADMINISTRATIVAS</i>	38
<i>OFICINA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL</i>	39
CAPÍTULO III: MARCO ORGANIZACIONAL	41
1. SECTOR	41
2. SERVICIO	41
3. PÚBLICO CONSUMIDOR O MERCADO OBJETIVO	41
4. ANÁLISIS DE COMPETIDORES	41
CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO	43
1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	43
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	43
3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	44
4. POBLACIÓN MUESTRA / UNIDAD DE ANÁLISIS	44
5. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS 44	
<i>INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL</i>	44
<i>ENTREVISTAS A EXPERTOS</i>	45
6. Presentación y análisis de los resultados	47
<i>ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS</i>	48
<i>5 FUERZAS DE PORTER</i>	57
<i>MATRIZ DOFA</i>	61
<i>LEAN CANVAS</i>	66
1. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	70
CAPÍTULO V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	73
1. LEAN CANVAS	74
<i>SEGMENTO DE CLIENTE</i>	74
<i>PROBLEMAS</i>	76
<i>SOLUCIONES</i>	76
<i>PROPUESTA DE VALOR ÚNICA</i>	77
<i>MÉTRICAS CLAVE</i>	77
2. BUSINESS MODEL CANVAS	78
<i>SEGMENTO DE CLIENTE</i>	78
<i>CANALES</i>	79
<i>RELACIONES CON LOS CLIENTES</i>	80
<i>FUENTES DE INGRESOS</i>	80

RECURSOS CLAVE 80
ACTIVIDADES CLAVE..... 80
SOCIOS CLAVE..... 81
ESTRUCTURAS DE COSTOS 81
3. ANÁLISIS FINANCIERO DEL MODELO 82
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 87
BIBLIOGRAFÍA 90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma del Trabajo Especial de Grado	18
Tabla 2. Cuadro de Operacionalización de Variables	70
Tabla 3. Costos Fijos.....	83
Tabla 4. Costos Variables.....	83
Tabla 5. Inversión Inicial	84
Tabla 6. Premisa de proyección para el primer año	84
Tabla 7. Costos fijos y variables para el primer año	85
Tabla 8. Proyección del ejercicio del primer año.....	85

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Presencia Operativa Humanitaria en Venezuela (OCHA)	13
Ilustración 2 Situación actual Venezuela. Red de Sistemas de Alerta Temprana contra las Hambrunas (FEWS NET)	14
Ilustración 3. 5 Fuerzas de Porter	24
Ilustración 4. Matriz DOFA	25
Ilustración 5. Diagrama Business Model Canvas.....	27
Ilustración 6. Diagrama LEAN CANvas	31
Ilustración 7. Resultado de las 5 Fuerzas de Porter.....	60
Ilustración 8. Diagrama explicativo del Business Model Canvas	73
Ilustración 9. Elementos a desarrollar del LEAN Canvas.....	74
Ilustración 10. Resultado del LEAN CANvas	78
Ilustración 11. Resultado del Business Model Canvas	82

INTRODUCCIÓN

Venezuela vive desde 2016 una Emergencia Humanitaria Compleja (EHC), caracterizada por una desestructuración del Estado, que lo incapacita para prestar los mínimos servicios para contribuir a la supervivencia de sus habitantes; y caída del PIB como consecuencia de la más baja producción petrolera en 80 años (Infobae, 2020). Una emergencia de esta magnitud demanda una respuesta internacional que va más allá del mandato o capacidad de un solo organismo (ONU, 1988)

A partir de 2019 se establece la arquitectura de atención humanitaria en Venezuela, con la instalación de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), encargada de coordinar la implementación del Plan de Respuesta Humanitaria, por parte de las Agencias ONU en el país junto a organizaciones de la sociedad civil locales e internacionales.

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) venezolanas cumplen una gran variedad de funciones a lo largo del territorio nacional, entre las que se encuentran la asistencia humanitaria, la prestación de servicios sociales, la promoción y defensa de los derechos humanos, la investigación y formulación de políticas, la presión para la rendición de cuentas gubernamental, entre otras. Para este ejercicio, muchas organizaciones presentan limitadas capacidades y debilidades institucionales para atender de manera eficiente y efectiva estas funciones.

La consultoría en áreas como desarrollo institucional, gerencia estrategia, desarrollo organizacional, mercadeo, entre otras; plantean una importante solución para que estas OSC venezolana puedan desarrollar capacidades y reducir las brechas que limitan la eficiencia en el cumplimiento de sus funciones.

Contemporáneo Consultores es la iniciativa de un grupo de profesionales amigos para ofrecer servicios de consultoría, especializados en el desarrollo, implementación y gestión de proyectos en el ámbito de la Respuesta Humanitaria y Proyectos de desarrollo en Venezuela.

Con este trabajo de grado se busca proponer un detallado modelo de negocio que potencie el éxito y la sustentabilidad de Contemporáneo Consultores en el sector de la consultoría para la atención humanitaria y el desarrollo en el país.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

La República Bolivariana de Venezuela vive en una Emergencia Humanitaria Compleja (EHC), sin precedentes en el país, desde el año 2016, de acuerdo a organizaciones civiles nacionales como CIVILIS y al experto y activista en derechos humanos Feliciano Reyna; quienes así lo documentan. Esta emergencia tiene efectos devastadores en la vida y el bienestar de toda la población, principalmente, en los grupos más vulnerables.

Desde 2016 organizaciones sociales prestaban una reducida y obstaculizada asistencia humanitaria. Sin embargo, es a partir de 2019 que se logra el establecimiento de una arquitectura de coordinación humanitaria internacional que ha permitido la respuesta del Sistema de Naciones Unidas y sus socios.

La existencia de esta EHC se confirma con los datos que presenta la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA, por sus siglas en inglés), en su informe de situación presentado el pasado 21 de diciembre de 2023. OCHA reconoce que, aun cuando el país mostró signos de crecimiento económico durante el 2022, las personas aún enfrentan desafíos socioeconómicos como el acceso limitado a servicios esenciales y a oportunidades económicas para los más vulnerables. El informe identifica un total de 7 millones de personas en condiciones de necesidad, con una población meta, de acuerdo al Plan de Respuesta Humanitaria 2022-2023, de 5.2 millones de personas; de las cuales hasta octubre de 2023 han sido atendidas un total de 2.1 millones.



Ilustración 1. Presencia Operativa Humanitaria en Venezuela (OCHA)

Las Naciones Unidas define la EHC como “una crisis humanitaria en un país en el que hay una total o considerable ruptura de la autoridad, como resultado de un conflicto interno o externo, y que requiere de respuesta internacional que va más allá del mandato o capacidad de un solo organismo”.

Por otro lado, en palabras de Feliciano Reyna en referencia a esta emergencia “Es compleja porque tiene origen en factores políticos que socavaron las estructuras del Estado, la economía y el bienestar de la población. Es una emergencia porque, debido al derrumbe de las estructuras, la mayoría de la población está sometida a una violación sistémica de derechos humanos. Y es humanitaria porque colapsaron las capacidades internas para garantizar las más mínimas condiciones de vida, creando una escala masiva de necesidades humanitarias, que estimamos afecta a más de 7 millones de personas dentro del país, y la crisis de refugiados más grande de la historia de América Latina.”

La ruptura de autoridad, reducción y hasta ausencia del Estado, tiene consecuencias severas en salud pública, nutrición, seguridad alimentaria y medios de vida, movilidad humana, riesgos de protección, provisión y acceso a servicios y acceso a la educación; para toda la población, con mayor incidencia en los grupos más vulnerables. Uno de los factores que evidencia la situación actual, es la evaluación que hace la Red de Sistemas de Alerta Temprana contra las Hambrunas (FEWS NET), que plantea que el número de personas que necesitan asistencia alimentaria en el país, sea mayor en comparación a julio de 2023.

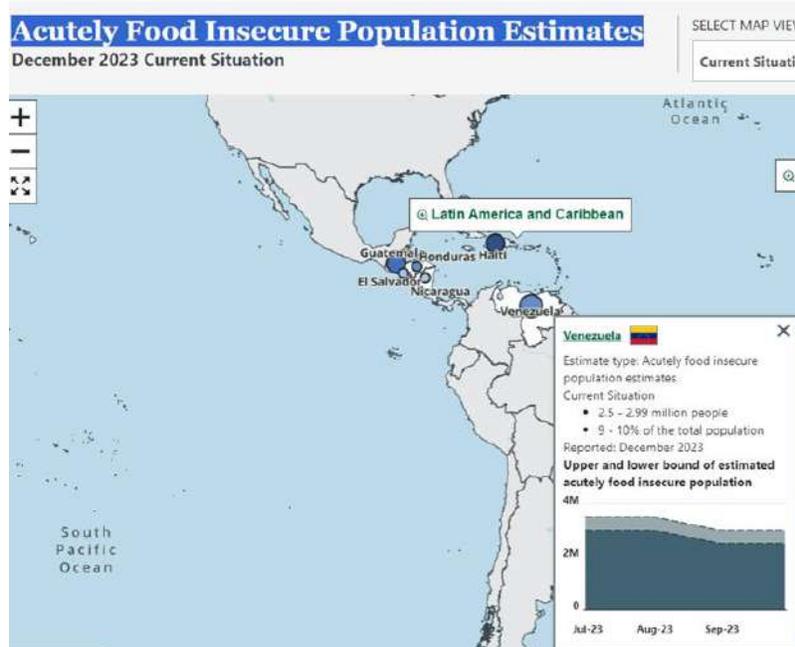


Ilustración 2 Situación actual Venezuela. Red de Sistemas de Alerta Temprana contra las Hambrunas (FEWS NET)

2. PROBLEMA

Actualmente, de acuerdo a la Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), 150 organizaciones entre OSC'S nacionales e internacionales, agencias del Sistema de Naciones Unidas y entidades públicas, se encuentran desarrollando y ejecutando programas y proyectos de atención humanitaria en el país. Estas organizaciones responden principalmente a necesidades en el sector salud; seguridad alimentaria y medios de vida; agua, saneamiento e higiene; protección; nutrición; educación, entre otros.

Estos programas y proyectos son de valor para la población. Por un lado, debido a la gran cantidad de situaciones en el mundo que demandan la atención de estos actores y cuyos mandatos así lo establecen. Por otro lado, dado el alcance que puedan lograr estas organizaciones ante las distintas emergencias y coyunturas en el mundo, ante las limitaciones que impongan los actores en conflicto, y en comparación al alcance que tienen y pueden lograr los Estado con sus capacidades y políticas.

La rápida expansión de la respuesta humanitaria constituye un reto para organizaciones que les ha tocado aprender sobre la marcha cómo dar el giro desde su experticia en proyectos de desarrollo al trabajo directo con la respuesta humanitaria, con unas estructuras organizacionales poco definidas. En un informe del Centro para el Desarrollo Económico (CenDE) se resalta que a mayoría de las organizaciones del sector tienen una gestión poco profesionalizada en cuanto a técnicas y herramientas de gestión interna, en áreas de planificación, rendición de cuentas y evaluación del desempeño. El mismo informe menciona la baja inversión que destinan al fortalecimiento institucional y sostenibilidad, como una barrera que dificulta el mejoramiento de sus capacidades técnicas.

A su vez, las organizaciones internacionales enfrentan grandes retos tanto para lograr los permisos y la legalidad de sus operaciones en el terreno, muchas están a la espera de recibir información sobre el proceso del Registro Automatizado Especial de Organizaciones No Gubernamentales No Domiciliadas (REGONG), sin contar con este registro se dificultan sus operaciones y la necesaria coordinación con las instituciones del Estado. De igual manera enfrentan grandes retos ante la comprensión de la compleja realidad local.

Ante esta situación, se plantea la conformación de una firma consultora que ofrezca servicios a agencias y organizaciones con participación en la respuesta humanitaria en el país, para el desarrollo y gestión de sus distintos programas y proyectos.

Ante esto ¿Cómo Contemporáneo Consultores puede aportar valor y potenciar el impacto de programas y proyectos en el marco de la Atención Humanitaria Compleja en Venezuela, apuntando a la Recuperación Temprana de su población más afectada?

3. OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de negocio que ofrezca servicios de consultoría a organizaciones que operan en el sector de la atención humanitaria y de proyectos de desarrollo en Venezuela, enmarcado en los valores y principios de la acción humanitaria y el desarrollo sustentable.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las fuerzas competitivas del entorno del sector de atención humanitaria y proyectos de desarrollo en Venezuela, y determinar sus niveles de intensidad y relevancia.
- Jerarquizar las oportunidades y amenazas más relevantes e identificar las fortalezas y debilidades de condición actual de Contemporáneo Consultores
- Desarrollar el modelo de negocio para Contemporáneo Consultores.
- Validar la viabilidad técnico-financiera del modelo de negocios para Contemporáneo Consultores.

5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Ante la Emergencia Humanitaria Compleja que vive el país y el desempeño de los actores mencionados, se hace imperativa una gestión eficiente y eficaz de los proyectos y programas de carácter humanitario y de desarrollo, que permitirá alcanzar la mayor efectividad en función de la mejora progresiva de la calidad de vida de los venezolanos.

Contemporáneo Consultores como empresa emergente, se plantea emplear técnicas y metodologías estratégicas que permitan disminuir factores de riesgo propio de estas organizaciones incipientes, como deficiencias en estudios de mercado, insuficiencia de financiamiento, mala localización, deficiencias en la propuesta de valor, entre otros. De igual manera, el empleo de estas técnicas y metodologías le desarrollan una propuesta de valor ajustada a las condiciones del mercado y en función de sus fortalezas y debilidades.

El modelo de negocios proveerá a Contemporáneo Consultores de un conocimiento detallado referente

a elementos clave involucrados en su inicio de operaciones, tales como el segmento de mercado, canales de distribución, recursos y ventajas competitivas que originen una diferenciación con respecto al resto del mercado.

6. ALCANCE Y DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

La investigación se centró en el desarrollo de un modelo de negocios para Contemporáneo Consultores, diseñado en función de las capacidades de este grupo de profesionales y con base en un estudio de mercado del sector en la ciudad de Caracas, Venezuela. El desarrollo de este modelo abarcó la definición de aspectos básicos del negocio como la propuesta de valor, el segmento de mercado, sus canales y las estructuras de costo. De igual manera, la investigación contempla la validación del modelo mediante un estudio de factibilidad técnico-financiero.

Esta investigación, no contempló la implementación del modelo de negocios, solo abarcó el desarrollo y validación del mismo.

#	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30	S31	S32	S33	S34	S35	S36
1.1	CAPÍTULO 1. El Problema																		
1.1.2	Identificación de necesidades y problemas																		
1.1.3	Planteamiento del problema																		
1.1.4	Objetivos del Proyecto																		
1.1.5	Justificación e importancia																		
1.1.6	Alcance y delimitación del proyecto																		
1.1.7	Definición del cronograma																		
1.2	CAPÍTULO 2. Marco Teórico																		
1.2.1	Identificación y especificación de antecedentes																		
1.2.2	Determinación y establecimiento de las Bases Teóricas																		
1.2.3	Determinación y establecimiento de las Bases Legales																		
1.3	CAPÍTULO 3. Marco Situacional																		
1.3.1	Sector de la actividad económica																		
1.3.2	Servicio																		
1.3.3	Cliente y Consumidor																		
1.3.4	Análisis de Competidores																		
1.4	CAPÍTULO 4. Marco Metodológico																		
1.4.1	Línea, Tipo y Diseño de la Investigación																		
1.4.2	Metodologías y técnicas del Proyecto (Canvas / PMBOK)																		
1.4.3	Cuadro de Variables por objetivos																		
1.5	CAPÍTULO 5. Desarrollo de la Propuesta																		
1.5.1	Desarrollo de acuerdo a metodología establecida																		
1.6	CAPÍTULO 6. Conclusiones y Recomendaciones																		
1.7	CONSOLIDACIÓN REFERENCIAS Y ANEXOS																		
1.8	ENSAMBLAJE DEL DOCUMENTO FINAL DE TEG																		

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

1. ANTECEDENTES

Desde el siglo pasado, muchas compañías han buscado la generación de esquemas, lógicas y metodologías para sus negocios que les permitieran aumentar su rentabilidad. Estos esquemas han ido desde conceptos simples como ubicar los negocios en sitios en los que fueran necesarios sus productos, hasta esquemas como el “Bait-Hook” o “Carnada-Anzuelo”, con el que se busca obtener ganancias de productos que complementan la venta de un producto a muy bajo costo.

Sin embargo, el concepto moderno de modelo de negocios parece llegar con el internet y las tecnologías de la información, como lo afirma Magretta (2002) que adjudica a la aparición de la computadora personal y las hojas de cálculo la amplia difusión del concepto, debido a que facilitaba el análisis desagregado del modelo para cada uno de sus componentes, así como hacía más sencilla la descripción de escenarios. También debido al internet, a finales de los 90 llega a relacionarse como sinónimo de “comercio electrónico”, afirman Nielsen y Lund (2014). el concepto de modelo de negocio alcanza una visión más integral como herramienta gerencial a partir de los 2000, tiempo en el que se han desarrollado distintas metodologías.

Entre estas metodologías destaca el “Lean Startup” desarrollada por Eric Ries en su libro *The Lean Startup* (2011). Esta metodología es estudiada por Kullmar y Lallerstedt en su investigación “El método Lean Startup: ¿Un boleto dorado al éxito o un asesino de visión?”, presentada a la Universidad de Lund, Suecia. El estudio se propuso exponer las ventajas y desventajas de la implementación de esta metodología, enfocados en cómo a pesar de su amplia difusión no existía evidencia científica que demostrara sus beneficios o evaluara sus limitaciones.

Los autores presentan como conclusión que la metodología provee a emprendedores de herramientas para gestionar y evaluar su compañía de una manera inteligente, lo que les permite conocer cuándo se debe “pivotar” el rumbo de la misma y destaca la importancia del desarrollo del cliente sobre el desarrollo del producto. Sin embargo, sus hallazgos muestran que la metodología no es aplicable a cualquier tipo compañía, contrario a lo que afirma Ries en su obra. El enfoque en la validación constante en lugar del cumplimiento de objetivos a largo plazo que plantea la metodología, podría perjudicar la visión de la compañía.

Otra autora, Vázquez Luisa (2019), presenta en su tesis un *Plan de negocios para una empresa comercializadora de bienes por internet*. Este plan va dirigido a una empresa que desea incursionar en las ventas minoristas a través de Amazon.es, con la idea de limitar la inversión inicial destinada a la investigación de productos y la competencia de los artículos comercializados en este mercado digital.

La empresa requería de un plan de negocios que proveyera las herramientas necesarias para generar una propuesta de valor sólida, con la credibilidad requerida para la obtención del financiamiento y que le permitiera generar una estrategia de entrada y posicionamiento en el mercado, a partir de la cual pudieran luego generar un sistema de gestión.

El estudio anterior provee aportes significativos a la presente investigación. Permite afianzar conocimientos respecto a las metodologías de desarrollo de modelo de negocios, ya que ofrece un análisis comparativo de tres de las metodologías más usadas hoy en día (Strategy Sketch, Business Model CANVAS y Lean Canvas). La autora concluye que la metodología que mejor se ajustaba a una empresa emergente de esas características, es la de Business Model Canvas

En su tesis de grado “*Diseño de un modelo de negocio para un servicio de consultoría*”, Sandoval (2015) también hace uso de la metodología del Business Model Canvas, pero a diferencia de trabajo mencionado en párrafos anteriores, este trabajo se enfoca en el desarrollo del modelo para una empresa de consultoría.

Este trabajo es de particular aporte para la presente investigación, pues aplica el uso de la herramienta a una empresa emergente dedicada a la consultoría, muy similar a lo que se plantea Contemporáneo Consultores para su modelo de negocios; además de enunciar las ventajas y los riesgos del modelo de negocio desarrollado con esta metodología.

Una contribución más relevante para el estudio de los modelos de negocio corresponde a Alex Osterwalder con su tesis doctoral “*La Ontología del Modelo de Negocio*” (2004). El objetivo de la la investigación fue la conceptualización de una estructura formal que pudiera ser usada para la representación y descripción de los modelos de negocio, destacando la búsqueda de una posible solución basada en software. Esto permitiría a las organizaciones mejorar su gestión en entornos de mercado dinámicos e inciertos. El autor afirmaba que la evolución de las tecnologías de la información había originado un impacto notable sobre las organizaciones, produciendo un aumento

sobre la complejidad con respecto a los negocios, y que de ser cierta esta afirmación, haría falta el desarrollo de nuevos conceptos y herramientas gerenciales

Osterwilder concluye que la creación de una herramienta que permita observar la relación entre los distintos Factores de un modelo de negocios era de gran interés para gerentes, ejecutivos y consultores, de acuerdo a distintas entrevistas que realizó. Su herramienta permitiría la conceptualización de una lógica de negocios en una escala macro. De igual manera, se percibieron los beneficios de los modelos de negocio como una herramienta que permitiría mejorar la comunicación y el entendimiento acerca de las preguntas fundamentales referentes la lógica de negocio de una organización. Esto se traduce en la conceptualización de una ontología válida para capturar cualquier modelo de negocios, herramienta que hoy se conoce como el “Lienzo de Modelo de Negocios”

Este estudio de Osterwalder es de gran relevancia para la presente investigación, pues representa una base fundamental para su desarrollo.

2. BASES TEÓRICAS

MODELO DE NEGOCIOS

De acuerdo a Osterwalder y Pigneur (2010), un modelo de negocio describe la lógica mediante la cual una organización crea, captura y entrega valor. Bajo conceptos simples, un modelo de negocio describe el funcionamiento de una organización específicamente referido a sus aspectos de negocio, y responde a las preguntas fundamentales que debe realizar la gerencia con respecto a estos aspectos, tales como ¿Quiénes son sus clientes? ¿Cuáles son las propuestas de valor ofrecidas por la compañía? y ¿Cuál es la lógica mediante la cual la compañía entrega valor? (Magretta, 2002).

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

La competencia va más allá de los rivales establecidos en un sector del mercado, e incluye otras cuatro fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva.



Ilustración 3. 5 Fuerzas de Porter

La competitividad y la rentabilidad determinan la estructura de un sector. Si las fuerzas son benignas, muchas empresas son rentables; sin embargo, si las fuerzas son intensas, ninguna empresa obtiene retornos atractivos sobre sus inversiones. Las 5 fuerzas se listan a continuación:

1. AMENAZA DE ENTRADA; Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector.

La amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción de los actores establecidos.

2. EL PODER DE LOS PROVEEDORES; Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios.

3. EL PODER DE LOS COMPRADORES; Los clientes poderosos son capaces de capturar valor si obligan a que los precios bajen, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo en perjuicio de la rentabilidad. Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios.

4. LA AMENAZA DE LOS SUBSTITUTOS; Un sustituto cumple la misma función que el producto de un sector mediante formas distintas. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre, limitando el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y de crecimiento.

5. LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES; Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector y depende en primer lugar de la intensidad con la cual compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.

MATRIZ DOFA

El análisis de entorno resultado de evaluar las Fuerzas de Porter, produce un conjunto de información clasificada en oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Para analizar, en conjunto, esta información y, a partir de ella, formular los objetivos estratégicos de una organización, se suele utilizar una matriz que contiene cuatro cuadrantes, uno para cada tipo de información. Esta matriz se conoce en español como DOFA o FODA, que es la traducción de las siglas en inglés SWOT o TOWS (Weihrich, 1982).



Ilustración 4. Matriz DOFA

La matriz ayuda a establecer una tipología estratégica como las estrategias ofensivas, que se refiere a oportunidades que se aprovechan con las fortalezas de la organización; estrategias adaptativas que se refiere a cómo se enfrentan las debilidades; estrategias reactivas, mediante las que se enfrentan amenazas con las fortalezas); y la estrategia defensiva, la que se plantea para enfrentar amenazas con las debilidades de la organización.

MARCO DE IMPACTO REFLEct

El marco de impacto REFLEct es un marco de impacto estratégico propuesto por la Dra. Kellie Liket en su tesis doctoral titulada "Por qué 'hacer el bien' no es lo suficientemente bueno: ensayos sobre la medición del impacto social". El marco está diseñado para ayudar a las organizaciones a desarrollar una estrategia y gestionar sus actividades de una manera que resuelva más eficazmente los problemas sociales y logre un impacto social más positivo. El marco REFLEct se compone de cinco elementos:

Relevancia: Este elemento se centra en garantizar que las actividades de una organización estén alineadas con las necesidades de la población objetivo y el contexto social más amplio.

Ética: enfatiza la importancia de las consideraciones éticas en las actividades de una organización, incluidas cuestiones relacionadas con los derechos humanos, la justicia social y la sostenibilidad ambiental.

Ajuste: se centra en garantizar que las actividades de una organización se adapten bien al problema social que intenta abordar, teniendo en cuenta factores como la cultura, la política y la economía locales¹.

Legitimidad: enfatiza la importancia de generar confianza y legitimidad con las partes interesadas, incluida la población objetivo, las agencias gubernamentales y otras organizaciones¹.

Eficacia: este elemento se centra en medir y mejorar el impacto de una organización, incluidos los resultados tanto a corto como a largo plazo.

BUSINESS MODEL CANVAS

El Lienzo del Modelo de Negocio (Business Model Canvas, o simplemente Modelo Canvas) es una plantilla estratégica desarrollada por Alexander Osterwalder. Esta permite la representación visual de un modelo de negocios existente, así como la creación de modelos de negocio nuevos. El lienzo en el cual se desarrolla el modelo de negocios permite apreciar una visión holística de la empresa como sistema en conjunto, y principalmente resulta útil para realizar un análisis comparativo en el cual es posible evaluar el impacto que puede tener un incremento en la inversión sobre los diversos factores contribuyentes (Cleverism, 2015).

El modelo Canvas describe nueve componentes principales con los cuales se puede definir integralmente el modelo de negocios. Estos componentes vienen representados por: la propuesta

de valor, el segmento de clientes, los canales, las relaciones con los clientes, el flujo de ingreso, los recursos, las actividades clave, asociaciones o alianzas y los costos (Greenwald, 2012). Cada uno de estos segmentos realiza un aporte en la creación del producto o servicio y, de igual modo, estos constituyen los cuatro aspectos fundamentales de un negocio; cliente, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. A continuación se describe cada componente del modelo:

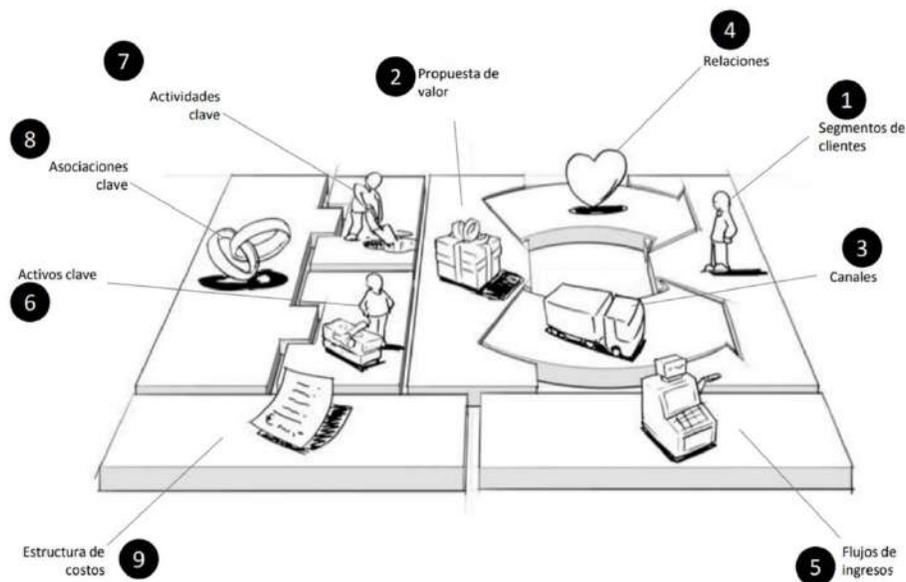


Ilustración 5. Diagrama Business Model Canvas

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Se definen los diferentes grupos de personas u organizaciones a las cuales se está apuntando como mercado meta. De acuerdo a sus diversas características y necesidades se agrupan en segmentos a fin de satisfacer eficientemente sus requerimientos. Es importante que la empresa defina claramente el segmento al cual quiere dirigirse, esto servirá como base de referencia para establecer las estrategias a utilizar a fin de cubrir las necesidades del cliente en función de sus requerimientos (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.20).

PROPUESTA DE VALOR

Representa las razones por las cuales el cliente elige entre una empresa u otra. Cada propuesta de valor enmarca un conjunto de bienes o servicios que cubren los requerimientos de un segmento del mercado. Algunas propuestas de valor se caracterizan por generar una idea de innovación que representa una oferta nueva ante el segmento para el cual está dirigido. Al mismo tiempo, estas

pueden estar enfocadas a un producto o servicio existente al cual se agrega valor por medio del mejoramiento de ciertos atributos o rasgos.

CANALES

Describe la forma en la cual la compañía hará llegar su propuesta de valor al segmento del mercado para el cual fue diseñada. Los canales de distribución juegan un papel significativamente importante ya que representan un punto de contacto con el cliente (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.26). Los canales cubren diversas funciones tales como:

- Estimular la percepción que tienen los clientes en relación al producto o servicio que ofrece la empresa.
- Permite a los clientes evaluar la propuesta de valor que ofrece la empresa.
- Abre las puertas al cliente de tal modo que pueda adquirir el producto o servicio que satisface sus necesidades.
- Suministra un soporte post-compra por parte de los clientes.

RELACIÓN CON EL CLIENTE

Establece los recursos a utilizar para mantener relación con los clientes, sean estos usuales o potenciales. En general si un producto o servicio representa un alto costo de adquisición, los clientes esperan tener mayor contacto con la empresa, por lo cual este módulo definirá la relación que espera el cliente en relación a la existente. Dichas relaciones pueden estar motivadas por diversas razones, Como la adquisición de nuevos consumidores o la retención de consumidores actuales. Las relaciones con el cliente pueden ser personales (cara a cara), tecnológicas (por medio de páginas de internet, redes sociales, email, teléfono) y través de intermediarios (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.28).

FUENTES DE INGRESO

Definen los aportes monetarios que dejará cada segmento de mercado al cual se está dirigiendo, de este modo se podrá evaluar cuál de ellos resulta más rentable. Realizar esta identificación de forma exitosa permita a la empresa establecer una o más fuentes de ingreso destinada a cada segmento meta. Es importante resaltar que cada fuente de ingreso puede poseer mecanismos de ingreso diferentes, por lo cual se contemplan entre ellos la lista de precios fijos, subastas, gerencia de márgenes. No obstante, las fuentes de ingreso no necesariamente son permanentes ya que todo negocio evoluciona y por ende su modelo de

negocio también, sin embargo, los inversionistas de un proyecto no designan su capital sin tener bien definido las fuentes de las cuales van a rentabilizar dicho capital (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.30).

RECURSOS CLAVE

Define y describe los activos más importantes que necesitara la empresa para hacer llegar su propuesta de valor, en este sentido se deben tener presentes los múltiples recursos requeridos dependiendo del modelo de negocio. La identificación de estos recursos representa un factor imprescindible en la formulación de dicha idea de negocio, ya que los mismos determinaran en gran parte si la propuesta de valor constituye una opción viable, refiriéndose con esto no solo a la aceptación de la misma por parte del mercado sino también a la cantidad de recurso requerido, donde a partir de ello se establecerá el grado de aporte financiero, intelectual y de alianzas con terceros. Los recursos pueden ser físicos, intelectuales, humanos y financieros (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.34).

ACTIVIDADES CLAVE

Describe las actividades más importantes que debe realizar la empresa a fin de que el modelo de negocios funcione. Haciendo uso de la propuesta de valor, la relación con los clientes y los canales de distribución, se establecerán y describirán correctamente las actividades a ser ejecutadas con el objetivo de presentar una oferta a los clientes potenciales. Estas actividades llevaran de la mano un conjunto de estrategias con las cuales se pretende mostrar al mercado el producto o servicio a ofertar y su razón de existencia ante dicho mercado. Las actividades claves pueden ser categorizadas por producción, solución de problemas, plataforma o red (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.36).

SOCIOS CLAVE

Describe la red de suplidores y socios que hacen posible el funcionamiento del modelo de negocio. Para lograr el correcto funcionamiento de dicho modelo de negocio es primordial establecer alianzas entre empresas, gobierno, proveedores y demás entidades necesarias para alcanzar este cometido. Normalmente las empresas crean un conjunto de alianzas a fin de optimizar los modelos de negocios existentes dentro de la empresa, reducir los riesgos inherentes al mercado o producto y gestionar recursos (Osterwalder y Pigneur,2010, p.38).

ESTRUCTURA DE COSTOS

Describe todos los costos en los cuales se incurre al operar un modelo de negocio. Si bien es cierto, generar valor y mantener relación con los clientes, representa una fuente de generación de costos por lo cual se busca la minimización de los mismos a través de la identificación de la estructura de costos en el modelo operativo de la empresa. Los modelos de negocio se crean impulsados por el costo o valor, donde el primero busca la minimización de los mismos sin importar el área donde se desea reducir, mientras que el segundo enfoca su atención en la creación de valor, al proponer ideas con alto grado de servicio (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.40).

FASES DE DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO

Según Osterwalder y Pigneur (2010, p.249) el diseño del modelo de negocio es ejecutado en cinco fases, las cuales se describen a continuación:

1. **Movilización:** fase de preparación anterior al diseño de un modelo de negocio exitoso. En esta fase, se reúnen todos los elementos requeridos a fin de diseñar con éxito el modelo de negocios. Se crea conciencia acerca de la necesidad existente en cuanto a la implementación de un nuevo modelo de negocios, de igual modo, describe la motivación que yace detrás del proyecto.
2. **Comprensión:** corresponde a la fase de investigación y análisis de los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio. Se prioriza la adquisición de conocimiento relevante con respecto a clientes, tecnología y el ambiente de negocios. Esta fase típicamente abarca la realización de encuestas y estudios de mercado para la identificación de las necesidades y problemas del cliente.
3. **Diseño:** corresponde a la generación y evaluación de múltiples alternativas de modelos de negocio. Se transforma la información e ideas resultantes de las fases anteriores en prototipos de modelos de negocio, de los cuales se elige el más satisfactorio basado en las necesidades de la gerencia.
4. **Implementación:** corresponde a la puesta en marcha del prototipo de modelo de negocio elegido para su accionamiento en el mercado.
5. **Gestión:** corresponde a la adaptación y modificación del modelo de negocio en concordancia a la respuesta del mercado. En esta etapa se establece una estructura para monitorear, evaluar y adaptar el modelo de negocio según la retroalimentación obtenida.

LEAN CANVAS

El Lean Canvas o Lienzo Esbelto es una herramienta que permite crear y validar modelos de negocio para nuevas empresas u organizaciones. Fue propuesto por Maurya (2012, p.5) como una versión simplificada y adaptada del modelo de Osterwalder, que se enfoca en los aspectos más relevantes y cambiantes de una empresa en etapa inicial. El objetivo del Lienzo Esbelto es plasmar la hipótesis de valor que se quiere ofrecer al mercado y contrastarla con la realidad mediante el contacto directo con los clientes potenciales. Así, se puede iterar y mejorar el modelo de negocio de forma ágil y eficiente.

El Lienzo Esbelto consta de nueve bloques que representan los elementos clave de un modelo de negocio: problema, segmentos de clientes, propuesta de valor única, solución, canales, fuentes de ingresos, estructura de costos, métricas clave y ventaja competitiva.

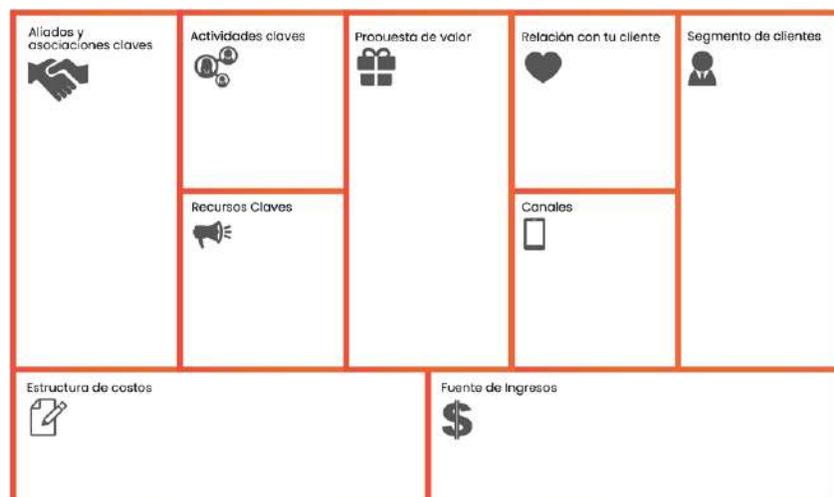


Ilustración 6. Diagrama LEAN CANVAS

A diferencia del modelo de Osterwalder, el Lienzo Esbelto sustituye los bloques de socios clave, actividades clave y recursos clave, con la idea de enfocar el lienzo en el aprendizaje validado y en la diferenciación del emprendimiento frente a la competencia. Los bloques son los siguientes:

PROBLEMA

Describe las principales tres problemáticas encontradas en el segmento del consumidor al cual se dirige la organización. El modelo de negocios a documentar parte de una problemática que se desea resolver. El Problema sustituye al bloque de Socios Clave.

SOLUCIÓN

Describe las principales soluciones para las problemáticas encontradas. Sustituye al módulo de Actividades Clave encontrado en el modelo de Osterwalder, y buscar responder ¿Cuál es el producto mínimo viable (MVP) que puede construir para probar sus suposiciones y resolver los problemas del cliente? ¿Cuáles son las características clave y los beneficios de su solución?

MEDIDAS CLAVE

Describe las principales medidas que serán utilizadas para la evaluación del progreso del modelo de negocios a desarrollar, se definen los indicadores que demuestran que se está creando valor para el cliente objetivo y se están alcanzando los objetivos. Sustituye a al módulo de Recursos Clave encontrado en el modelo de Osterwalder.

VENTAJA INJUSTA O DESLEAL

Describe los factores que representan una ventaja con respecto a la competencia. Estas ventajas deben ser características difíciles de imitar, las cuales garanticen una fortaleza a largo plazo para la compañía. Sustituye al módulo de Relaciones con el Cliente encontrado en el modelo de Osterwalder.

El Lean Canvas es un documento dinámico que debe actualizarse con frecuencia a medida que se aprende más sobre el cliente objetivo, sobre el mercado y su entorno, y la sobre solución.

Para su aplicación, Maurya (2012, p.3) plantea los siguientes pasos para el desarrollo y documentación del modelo de negocio:

1. **Documentación de Visión Inicial:** se utilizan los elementos del Lean Canvas para documentar los elementos de la hipótesis inicial.
2. **Identificación de Riesgos:** se identifican los riesgos para cada elemento asociado al modelo de negocio y se determinan posteriormente los elementos más riesgosos del mismo, los cuales serán priorizados en la evaluación posterior.
3. **Evaluación Sistemática de Visión Inicial:** debido a que uno o más componentes de la visión inicial son usualmente probados como incorrectos, se realiza una evaluación de dicha visión con la finalidad de validar las hipótesis iniciales. Esta evaluación es realizada mediante experimentación de mercado (con entrevistas, mediante definición del Producto Mínimo Viable) con la finalidad de tomar una decisión con respecto a la conservación o reformulación de los elementos del modelo de negocio.

SISTEMA DE NACIONES UNIDAS EN VENEZUELA

El sistema de las Naciones Unidas es una red de organizaciones que trabaja con La Organización de Naciones Unidas para lograr los objetivos de paz, desarrollo, derechos humanos y cooperación internacional.

El sistema incluye seis organismos principales como la Asamblea General, el Consejo de Seguridad y la Secretaría General, además de fondos, programas y agencias especializadas como el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Organización Mundial de la Salud (WHO).

Cada una de estas instancias cuenta con su propia membresía, liderazgo y presupuesto. Por un lado, los programas y fondos se financian a través de contribuciones voluntarias, mientras que las agencias especializadas, que son organizaciones internacionales independientes, lo hacen con cuotas obligatorias y aportaciones voluntarias.

El Sistema de Naciones Unidas por mandato está comprometido a responder a las necesidades de la población en situación de más vulnerabilidad, abogar por más desarrollo, profundizar la asistencia y la promoción de los derechos humanos y acompañar el proceso político.

El Sistema de las Naciones Unidas en Venezuela está representado por 22 entidades residentes y no residentes, lideradas por un Coordinador Residente, quien busca impulsar el proceso de programación conjunta y los asuntos operacionales, entre los mandatos de cada entidad y las prioridades nacionales.

La Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA, por sus siglas en inglés), pertenece a la Secretaría General del Sistema. OCHA en Venezuela es responsable de coordinar la respuesta humanitaria reuniendo a varios actores como las agencias de Naciones Unidas, gobiernos, donantes, proveedores y comunidades afectadas, para garantizar una respuesta coherente y eficaz ante la emergencia. De igual manera, trabaja para movilizar, involucrar y coordinar la mayor cantidad de socios financiero para garantizar los recursos necesarios para la financiación del desarrollo.

La OCHA colabora con las agencias, fondos y programas de las Naciones Unidas, que tienen mandatos y objetivos específicos relacionados con diversos temas. Estas entidades suelen involucrar a organizaciones de la sociedad civil (OSC's) en diferentes etapas de su trabajo, desde la planificación y la implementación hasta el seguimiento y la evaluación de sus proyectos y

programas. De igual manera se nutre de los aportes y experiencias de las OSC's en el país, en diversos temas relevantes para la atención de la emergencia.

OSC'S

El término “organizaciones no gubernamentales” (OSC) define a organizaciones de defensa o de servicio impulsadas por una misión en el sector sin fines de lucro, que opera independientemente del gobierno, principalmente por causas sociales o políticas.

Hay OSC grandes y pequeñas que operan en todo el mundo y pueden ser clasificadas por su orientación, tales como derechos humanos, ambiente, salud, y por su nivel de operación, local, nacional o internacional. Algunas OSC's muy conocidas son el Comité Internacional de la Cruz Roja, el Ejército de Salvación y Amnistía Internacional.

Las OSCs se financian mediante donaciones, subvenciones, membresías o cuotas. También pueden colaborar con otras OSCs, gobiernos o socios del sector privado para lograr sus objetivos.

Por otro lado, las OSC desempeñan un papel importante en la sociedad civil, ya que brindan servicios, promoción y concienciación sobre diversos temas. También monitorean y responsabilizan a los gobiernos por sus acciones y políticas.

En nuestro país estas organizaciones enfrentan importantes desafíos, como mantener su independencia, transparencia y legitimidad. Además de lidiar con marcos legales y regulatorios complejos, presiones políticas y sociales y recursos y capacidades limitados.

Las OSC han contribuido al logro de “la derrota del apartheid en Sudáfrica; el fin de la dictadura en Chile; la transformación política de Filipinas; el derrocamiento de los regímenes comunistas en Europa Central; la creación de un tratado internacional que prohíba las minas terrestres; y el establecimiento de una corte penal internacional”.

3. BASES LEGALES

El modelo de negocios desarrollado en este trabajo de investigación, es regido y regulado por la siguiente base legal:

MANDATOS INTERNACIONALES

Se enuncian a continuación los principales mandatos internacionales, firmados por el Estado Venezolano, relacionado con asuntos sociales:

- **La Convención Americana sobre Derechos Humanos**, ratificada en 1977, que reconoce los derechos humanos y las libertades fundamentales de todas las personas en el ámbito del sistema interamericano, y crea la Comisión y la Corte Interamericana de Derechos Humanos.
- **El Protocolo de San Salvador**, ratificado en 1988, que amplía y desarrolla los derechos económicos, sociales y culturales reconocidos en la Convención Americana sobre Derechos Humanos, y crea un mecanismo de supervisión y control por parte de la Comisión y la Corte Interamericana de Derechos Humanos.
- **El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos**, ratificado en 1978, que consagra los derechos a la vida, la libertad, la integridad, la privacidad, la expresión, la asociación, la participación política y el acceso a la justicia.
- **El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales**, ratificado en 1978, que consagra los derechos a la alimentación, la vivienda, el trabajo, la seguridad social, la salud, la educación, la cultura y el desarrollo.
- **La Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas**, adoptada en 2007, que afirma los derechos colectivos e individuales de los pueblos indígenas a la libre determinación, la tierra, el territorio, los recursos naturales, la identidad, la cultura, la lengua, la educación, la salud y el desarrollo.
- **La Convención sobre los Derechos del Niño**, ratificada en 1990, que reconoce los derechos de los niños, niñas y adolescentes a la vida, la salud, la educación, la protección, la participación y el desarrollo integral
- **La Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer**, ratificada en 1983, que promueve la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas en todos los ámbitos de la vida
- **La Convención Internacional sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial**, ratificada en 1969, que prohíbe y sanciona cualquier forma de discriminación basada en el origen racial o étnico, y garantiza el derecho a la identidad cultural y la diversidad
- **La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad**, ratificada en 2013, que protege los derechos de las personas con discapacidad a la no discriminación, la accesibilidad, la inclusión, la autonomía y la participación plena y efectiva en la sociedad.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA 1999

La constitución en su Capítulo I, respecto a los derechos humanos y garantías y de los deberes, enuncia en su artículo No.23:

“Los tratados, pactos y convenciones relativos a derechos humanos, suscritos y ratificados por Venezuela, tienen jerarquía constitucional y prevalecen en el orden interno, en la medida en que contengan normas sobre su goce y ejercicio más favorables a las establecidas en esta Constitución y en las leyes de la República, y son de aplicación inmediata y directa por los tribunales y demás órganos del Poder Público.”

Por otro lado, en el Capítulo IV, respecto a derechos políticos y del referendo popular, enuncia en **su artículo No.70:**

“Son medios de participación y protagonismo del pueblo en ejercicio de su soberanía, en lo político: la elección de cargos públicos, el referendo, la consulta popular, la revocación del mandato, las iniciativas legislativa, constitucional y constituyente, el cabildo abierto y la asamblea de ciudadanos y ciudadanas cuyas decisiones serán de carácter vinculante, entre otros; y en lo social y económico: las instancias de atención ciudadana, la autogestión, la cogestión, las cooperativas en todas sus formas incluyendo las de carácter financiero, las cajas de ahorro, la empresa comunitaria y demás formas asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad.”

CÓDIGO CIVIL VENEZOLANO

El código civil, en la sección segunda define a las Personas Jurídicas y establece en su artículo No.19:

“**3º Las asociaciones, corporaciones y fundaciones lícitas de carácter privado.** La personalidad la adquirirán con la protocolización de su acta constitutiva en la Oficina Subalterna de Registro del Departamento o Distrito en que hayan sido creadas, donde se archivará un ejemplar auténtico de sus Estatutos. El acta constitutiva expresará: el nombre, domicilio, objeto de la asociación, corporación y fundación, y la forma en que será administrada y dirigida. Se protocolizará igualmente, dentro del término de quince (15) días, cualquier cambio en sus Estatutos. Las sociedades civiles y las mercantiles se rigen por las disposiciones legales que les conciernen.”

LEY SOBRE EL DERECHO DE AUTOR

“Las disposiciones de esta Ley protegen los derechos de los autores sobre todas las obras del ingenio de carácter creador, ya sean de índole literaria, científica o artística”, que forma parte de los productos que se generan de la operación de empresas consultoras. De allí su relevancia para el ejercicio profesional de organizaciones de este tipo

LEY ORGÁNICA DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Son sujetos de esta ley “Todas las instituciones, personas naturales y jurídicas que generen, desarrollen y transfieran conocimientos científicos, tecnológicos, de innovación y sus aplicaciones”. Al igual que la ley de derecho de e autor, regula el ejercicio y la generación del principal producto de empresas consultoras, el conocimiento.

LEYES MERCANTILES

Leyes y reglamentos que deben ser consideradas para poder constituir una de forma mercantil una empresa:

- El Código de Comercio
- Ley de Registro Público y del Notariado
- Resolución de Registro Electrónico de Consultores (REC)

LEYES TRIBUTARIAS

Leyes y reglamentos que deben ser analizadas para la inscripción correcta de la consultora que se desea crear en los entes gubernamentales y su posterior pago de tributos al estado, entre ellas:

- Código Orgánico Tributario
- Ley del Impuesto Sobre La Renta
- Reglamento de la Ley de Impuesto Sobre La Renta
- Ley de Costos y Precios Justos

LEYES ADMINISTRATIVAS

Leyes y reglamentos que deberán ser considerados para llevar administrativamente la empresa que será conformada:

- Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista
- Ley del Seguro Social
- Ley del trabajo
- Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo

- Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat

Leyes que regulan el ejercicio de los potenciales clientes:

- “Ley de fiscalización, regularización, actuación y financiamiento de las organizaciones no gubernamentales y afines” (Aún en proyecto, aprobado en primera discusión a la fecha de elaboración de este trabajo)
- Resolución del Registro Especial Automatizado de Organizaciones no Gubernamentales no Domiciliadas en el País (REGOSC)

OFICINA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

La oficina de cooperación internacional del Estado Venezolano tiene como función coordinar, gestionar y evaluar la cooperación internacional que recibe y brinda el país, en el marco de los principios de solidaridad, complementariedad y respeto a la soberanía nacional. También se encarga de promover el diálogo y la articulación con los organismos multilaterales, regionales y bilaterales, así como con las agencias de cooperación, las organizaciones no gubernamentales y otros actores relevantes, para impulsar el desarrollo integral y sostenible de Venezuela. Es una instancia que depende del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores

Entre sus obligaciones se encuentran:

Elaborar y actualizar el marco normativo y estratégico de la cooperación internacional, en consonancia con las prioridades nacionales y los planes de desarrollo.

Identificar y gestionar las fuentes y modalidades de cooperación internacional, tales como donaciones, préstamos, asistencia técnica, intercambio de experiencias, proyectos conjuntos, entre otras.

Monitorear y evaluar el impacto y los resultados de la cooperación internacional, mediante el uso de indicadores, sistemas de información y mecanismos de rendición de cuentas.

Fortalecer las capacidades institucionales y humanas para la gestión de la cooperación internacional, mediante la capacitación, la asesoría y el acompañamiento a los entes públicos y privados involucrados.

Difundir y visibilizar las buenas prácticas, los logros y los desafíos de la cooperación internacional, mediante la elaboración y publicación de informes, boletines, estudios de caso y otros productos comunicacionales.

CAPÍTULO III: MARCO ORGANIZACIONAL

1. SECTOR

El ejercicio de Contemporáneo Consultores se enmarca en el sector de la Consultoría, se propone como una empresa de consultoría especializada en el desarrollo, implementación y gestión de proyectos en el ámbito de la Respuesta Humanitaria y Proyectos de desarrollo en Venezuela. La Consultoría de Empresas, es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a organizaciones a alcanzar sus objetivos mediante la solución de problemas gerenciales y operativos, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios (OIT, 2009, p. 9)

2. SERVICIO

Contemporáneo Consultores desarrolla, implementa y gestiona proyectos, en el ámbito de la Respuesta Humanitaria y de desarrollo, en territorio venezolano. Se especializa en proyectos relacionados principalmente con la atención a medios de vida y seguridad alimentaria, nutrición y agua, saneamiento e higiene (WASH).

3. PÚBLICO CONSUMIDOR O MERCADO OBJETIVO

Los servicios que ofrece Contemporáneo Consultores van dirigidos a las agencias del Sistema de Naciones Unidas con presencia en el país, y a sus socios ejecutores en el terreno (OSC's nacionales e internacionales), relacionadas principalmente con labores de medios de vida y seguridad alimentaria, nutrición, agua, saneamiento e higiene. Para octubre de 2023, 155 organizaciones entre OSC's, agencias ONU, Cruz Roja y otras, ejecutan proyectos en el terreno (OCHA, 2022)

Otro componente importante del público consumidor son los beneficiarios, que se componen de las comunidades y personas que son afectadas de manera directa e indirecta por los programas y proyectos en cuyo desarrollo participe Contemporáneo Consultores

4. ANÁLISIS DE COMPETIDORES

De acuerdo a la investigación a partir de fuentes secundarias, como el directorio de la Cámara Venezolana de Consultores y el directorio de empresas registradas en www.linkedin.com, y en contraste con el Informe de Situación de OCHA, podemos identificar como competencia a las OSC's que actualmente implementan o gestionan programas o proyectos relacionados con el Plan de Respuesta Humanitaria.

Además de las OSC's, se identifica la Fundación SV4 como una organización que ofrece servicios similares para el desarrollo de proyectos, sin embargo, no ofrece la implementación y gestión de proyectos, como lo hace Contemporáneo Consultores.

Otras firmas consultoras que han participado o colaborado con algunas iniciativas humanitarias en el país son:

- **Consultores 21**, que investigó sobre necesidades y percepciones de la población venezolana en el contexto de la crisis humanitaria, en alianza con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) de México
- **Econometría Consultores**: evaluó el impacto del programa de transferencias monetarias de la Cruz Roja Venezolana.
- **Grupo Social**: diseñó e implementó el proyecto “Fortalecimiento de la capacidad de respuesta de las organizaciones de la sociedad civil en el marco de la emergencia humanitaria compleja en Venezuela”, con el apoyo de la Unión Europea.
- **Innovations for Poverty Action**: realizó un estudio sobre el efecto de las remesas en el bienestar de los hogares venezolanos, en colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Universidad de los Andes de Colombia.
- **Mercados y Competencia**: asesoró a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en el diseño e implementación de un sistema de monitoreo de precios de alimentos en Venezuela.

Por otro lado, existe un gran número de competidores como lo son los consultores independientes y las academias que, desde sus distintas instancias, ofrecen sus servicios de investigación al público.

CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO

1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.

El presente estudio se encuentra enmarcado dentro de la línea de trabajo de **proyectos de evaluación financiera**, en el que se pretende aplicar herramientas técnicas para el desarrollo de un modelo de negocios para Contemporáneo Consultores.

El trabajo se realizó bajo un enfoque cualitativo de investigación que, a diferencia de la investigación cuantitativa, se utilizó la recolección de datos sin medición numérica para desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección y el análisis de los datos (Hernández, 2010). Es por ello que la definición de la muestra, la recolección de datos y el análisis, son fases que se realizaron de manera prácticamente simultánea.

Con esta metodología se pretende profundizar y comprender las opciones dentro del sector de la atención humanitaria y de proyectos de desarrollo, que permitan plantear y validar un modelo de negocio, que incorpore las fortalezas y capacidades que posee Contemporáneo Consultores, y les permita dar inicio a sus operaciones apuntando a su sostenibilidad a largo plazo en el sector.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según Hurtado de Barrera (2008), el tipo de investigación se puede definir como aquel que establece los métodos, técnicas y estrategias a partir de las cuales se pueden alcanzar los objetivos planteados. Bajo este contexto se afirma que la presente investigación corresponde a la categoría de investigación proyectiva. En palabras del mismo autor esta queda descrita de la siguiente manera:

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

3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación, fue necesario consultar diversas fuentes secundarias a fin de sustentar la información relevante a utilizar. De igual manera se toman datos de a campo a través de la consulta y entrevista a diversos actores con amplia experiencia en el sector de la atención humanitaria y los proyectos de desarrollo en el país. En relación a lo antes mencionado, la investigación corresponde a un diseño mixto al ser documental y de campo.

En este sentido, Arias (2012) define ambos diseños de la siguiente manera:

- **Documental:** es todo proceso sustentado en la búsqueda, recopilación y análisis de información secundaria proveniente de investigaciones realizadas por otras personas. Dicha información puede encontrarse en diversas presentaciones como físicas o electrónicas.
- **De campo:** corresponde a la información recabada directamente del lugar donde se desarrollan los hechos, en esta no se pueden manipular las variables que se encuentran presentes, de esto surge su carácter no experimental.

4. POBLACIÓN MUESTRA / UNIDAD DE ANÁLISIS

La población objeto de este estudio corresponde a representantes de los actores que operan en el sector de la atención humanitaria y de proyectos de desarrollo en el país, como lo son las organizaciones de la sociedad civil venezolana, organizaciones internacionales de la sociedad civil, agencias de las Naciones Unidas con presencia en el país, donantes, y bancos de desarrollo con proyectos a ejecutar o en ejecución en el país.

El tipo de muestreo es para población finita, ya que se tiene conocimiento de esta

5. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Se realizó una investigación documental cualitativa que permitió conocer la situación del sector de la atención humanitaria y proyectos de desarrollo en el país. Para ello se establecieron como unidades de análisis informes oficiales de las agencias de Naciones Unidas en el país, informes de oficiales de organizaciones de la sociedad civil nacional, artículos de prensa digital o escrita, artículos en sitios web, documentos institucionales de diversas organizaciones del sector y

presentaciones en conferencias. Esta investigación permitió conocer y profundizar en la situación del sector.

La recopilación de datos se realizó hasta alcanzar la “saturación de categorías”, que se refiere al punto en el cual las nuevas unidades de análisis son repetitivas en información y ya no aportan datos novedosos a la investigación.

ENTREVISTAS A EXPERTOS

De igual manera, para conocer a profundidad la situación de los actores que operan en este sector, se realizaron entrevistas a distintos profesionales con amplia experiencia y reconocimiento en el sector, con un conocimiento integral del mismo; con el fin de obtener una visión integral (y más precisa) a partir de sus distintos puntos de vista.

La entrevista cualitativa es un tipo de entrevista íntima, flexible y abierta. Esta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre entrevistador y entrevistado, que permiten obtener conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje propio de los participantes, en este caso, de los expertos (Hernández, 2010).

El tipo de entrevista seleccionado fue la entrevista semiestructurada, basada en un guion de asuntos y contenidos, la cual se realizó a una muestra de 5 expertos. Los expertos se seleccionaron de acuerdo a su amplia experiencia en el sector y su conocimiento integral y del mismo. El diseño del guion permitió obtener información en cuanto al comportamiento del sector en el país, antecedentes, presente y futuro. A este guion se introdujeron preguntas adicionales durante las entrevistas, según fuese conveniente, para obtener mayor información de los temas de interés.

El guion de entrevista contempló como interrogantes principales, las siguientes:

- ¿Cómo describiría el sector de la atención humanitaria y proyectos de desarrollo en Venezuela en términos de tamaño, estructura, tendencias y desafíos?
- ¿Quiénes considera son los principales beneficiarios del sector y qué tipo de necesidades, preferencias y expectativas tienen respecto a la asistencia y el apoyo que reciben?
- ¿Qué grado de influencia tienen los beneficiarios sobre los precios, la calidad y las condiciones de la ayuda humanitaria y el desarrollo en Venezuela?

- ¿Quiénes son los principales proveedores del sector y qué tipo de capacidades, estrategias y estándares de calidad tienen para brindar asistencia y apoyo a las personas afectadas por la crisis?
- ¿Qué grado de influencia tienen los proveedores sobre los precios, la calidad y las condiciones de la ayuda humanitaria y el desarrollo en Venezuela?
- ¿Qué tipo de limitaciones y restricciones legales, administrativas y de seguridad enfrentan los proveedores para operar en el país?
- ¿De qué fuentes de financiación y cooperación dependen los proveedores para llevar a cabo sus actividades?
- ¿Existen productos o servicios de otras industrias o sectores que puedan satisfacer las mismas necesidades o funciones que la atención humanitaria y proyectos de desarrollo en Venezuela?
- ¿Qué grado de disponibilidad, calidad y aceptación tienen estos productos o servicios sustitutivos entre los clientes del sector?
- ¿Qué grado de complementariedad o sustitución tienen estos productos o servicios con respecto a la ayuda humanitaria y el desarrollo en Venezuela?
- ¿Qué posibilidad, facilidad, motivación e impacto hay de que ingresen al sector nuevas organizaciones humanitarias que puedan ofrecer productos o servicios similares o mejores a los existentes en Venezuela?
- ¿Qué posibilidad, facilidad, motivación e impacto hay de que ingresen al sector nuevas organizaciones proveedoras que puedan ofrecer productos o servicios similares o mejores a los existentes para las organizaciones que operan Venezuela?
- ¿Qué tipo de barreras de entrada y salida existen para estos nuevos competidores potenciales?
- ¿Qué grado, intensidad, frecuencia y consecuencias tiene la competencia entre las organizaciones humanitarias que operan en el sector de la atención humanitaria y proyectos de desarrollo en Venezuela?
- ¿Qué grado, intensidad, frecuencia y consecuencias tiene la competencia entre las empresas que proveen de productos y servicios a las organizaciones humanitarias que operan en el sector en Venezuela?

6. Presentación y análisis de los resultados

La investigación documental contemplo la revisión y análisis de documentos oficiales y sitios web de los principales actores humanitarios y agencias de desarrollo en el país, entre los que destacan:

- La Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA) en Venezuela
- La Oficina en Venezuela del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- Grupo de Las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
- EL Banco Mundial
- La Plataforma de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela
- El Programa de Alimentación de las Naciones Unidas (WFP)
- La oficina de cooperación internacional del Estado Venezolano

De igual manera, se realizó la revisión y análisis de documentos y artículos que reflejan la situación de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en Venezuela, emitidos por organizaciones nacionales e internacionales, entre las que destacan:

- Oficina de Washington para América Latina (WOLA)
- Sinergia, Red Venezolana de Organizaciones de la Sociedad Civil
- Civilis Derechos Humanos, Asociación Civil
- Acceso a la Justicia, observatorio venezolano de la justicia
- Programa Venezolano de Educación-Acción en Derechos Humanos (PROVEA)
- Centro para el Desarrollo Económico (CenDE)
- HUM Venezuela
- FEDECAMARAS, Asociación Civil

Para complementar el análisis documental y alcanzar una imagen más precisa de la situación del sector de la atención humanitaria y los proyectos de desarrollo en el país, se realizaron entrevistas a 4 expertos, a los que se logró tener accesos, con amplia experiencia y conocimiento del sector:

- **Arq. Mariela Ramírez**, miembro fundador del Movimiento Ciudadano Dale Letra, miembro fundador y vocera del Foro Cívico de Venezuela, plataforma integrada por representantes de diversos sectores de la sociedad civil.

- **Lic. Luisa Rodríguez Táriba**, actual presidenta de Fundación de Lucha Contra el Cáncer de Mama de Venezuela (FUNCAMAMA) y actual presidenta de Sinergia, Red Venezolana de Organizaciones de la Sociedad Civil
- **Arq. Feliciano Reyna**, presidente de Acción Solidaria, organización que brinda servicios a las personas que viven con VIH y sida en Venezuela, y presidente de CIVILIS Derechos Humanos
- **Lic. Alejandro Acosta**, consultor organizacional en gestión de proyectos, actual presidente del capítulo para Venezuela del Project Management Institute (PMI)

De igual manera, se realizaron entrevistas los profesionales que pretenden conformar Contemporáneo Consultores, además de mantener constantes conversaciones para el análisis competitivo del sector, la identificación de las fortalezas y debilidades que tienen en conjunto, y para la definición del modelo de negocio.

ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Se presenta un breve análisis que presenta los puntos de coincidencia más relevantes planteados por los expertos, por cada una de las preguntas.

¿Cómo describiría el sector de la atención humanitaria y proyectos de desarrollo en Venezuela en términos de tamaño, estructura, tendencias y desafíos?

Los expertos coinciden en que la situación actual de Venezuela corresponde a una emergencia humanitaria compleja, que se ha caracterizado por la violación masiva y sistemática de los derechos humanos, la destrucción de las instituciones democráticas y la falta de respuesta del Estado. Es una crisis que afecta a cerca de 7 millones de personas, de acuerdo al reporte del Panorama Humanitario Global 2022, que genera una gran demanda de asistencia y protección. De este universo de personas afectadas, el Plan de Respuesta Humanitaria esperaba asistir a 5,2MM al cierre de 2023, sin embargo, último informe de situación de OCHA reportó haber atendido 2.1 millones de personas hasta octubre, un 40% de lo esperado. La situación actual, de acuerdo a los expertos, requiere de una solución política urgente y una cooperación internacional efectiva.

Una de los factores de esta crisis es la seguridad alimentaria, que comprende tres dimensiones principales: la disponibilidad, el acceso y la suficiencia y calidad de los alimentos. Citando a Susana Rafalli, Mariela Ramírez menciona las tres dimensiones principales de la seguridad

alimentaria, la disponibilidad, el acceso y la suficiencia y la calidad de los alimentos. Y concluye que en Venezuela están fallando todas estas dimensiones, hay escasez, inflación, deterioro de la dieta y desigualdad social. No hay estadísticas que reflejen la desnutrición aguda desde 2007.

En cuanto a los actores del sector de la atención humanitaria y proyectos de desarrollo en Venezuela, los expertos hablan de su diversidad, a cientos de organizaciones de la sociedad civil, nacionales e internacionales, que trabajan por aliviar el sufrimiento y mejorar las condiciones de vida de millones de personas afectadas por la crisis.

La cantidad de organizaciones activas que cada uno de los expertos maneja, es variable. En contraste con la investigación documental, podemos precisar lo siguiente:

- De acuerdo a OCHA, **155 organizaciones** se encuentran trabajando en las distintas áreas de la atención humanitaria, de las cuales 106 son organizaciones de la sociedad civil venezolana
- Según Equilibrium - Centro para el Desarrollo Económico (CenDE), existen unas **185 organizaciones** activas, trabajando en el sector del derechos, defensa y política
- De acuerdo a Mariela Ramírez, El Foro Cívico de Venezuela, agrupa a la fecha unos **690 miembros entre** organizaciones de la sociedad civil, de diferentes sectores sociales, incluso gremios, sindicatos y academias.
- La Alianza Venezolana por la Salud cuenta con **19 organizaciones** vinculadas que trabajan por derecho a la salud, acceso a medicamentos e insumos médicos
- La Red de Organizaciones Ambientales de Venezuela, agrupa al menos **100 organizaciones** que trabajan en la conservación y el desarrollo sostenible
- La Red de Apoyo por la Justicia y la Paz, agrupa al menos **40 organizaciones** que trabajan la prevención y la atención de la violencia, la promoción de la cultura de paz y la defensa de los derechos humanos.
- La Red de Organizaciones de Desarrollo Social (REDSOC), agrupa unas **80 organizaciones** que trabajan en el desarrollo social y comunitario y la participación ciudadana.
- La Red de Mujeres de Venezuela reúne al menos **50 organizaciones** que trabajan por la equidad de género, la erradicación de la violencia contra las mujeres y la participación política de las mujeres.

De acuerdo a las apreciaciones y experiencia de los expertos, la dinámica de trabajo de estas organizaciones funciona bajo una estructura horizontal, flexible y colaborativa, que se adapta a las necesidades y oportunidades del contexto.

Respecto al desempeño de las organizaciones en el contexto actual, se destacan a continuación los puntos de coincidencia de mayor relevancia:

- Las OSC venezolanas tienen carencias en materia de comunicación, articulación y movilización social. Necesitan mejorar sus capacidades de transmitir nuestro mensaje, de conectar con la ciudadanía, de generar confianza y de impulsar la participación. También necesitan fortalecer su red de alianzas, de coordinación y de cooperación con otros actores del sector y de la sociedad. Todo esto en función de potenciar su incidencia en la agenda política.
- Además de la limitación en acceso a recursos financieros, destacan también la escasez de recursos humanos y técnicos, necesarios para potenciar la efectividad en la atención a las necesidades de la población afectada.
- Las organizaciones se enfrentan a la hostilidad, estigmatización y la criminalización de su actividad, por parte del gobierno y otros sectores de la sociedad y el espectro político.
- Destacan la necesidad de desarrollar capacidades para innovar en estrategias, metodologías y herramientas para enfrentar el contexto actual. Entre estas, destacan la urgencia de mejorar sus capacidades de adaptarse a los cambios, a las demandas y a las expectativas de la población afectada.
- Las organizaciones deben capacitarse para desarrollar y fortalecer sus estructuras organizacionales, para mejorar su gestión interna, sus técnicas de planificación, ejecución y control de su actividad en el sector. Destacan los expertos la necesidad de mejorar la calidad, pertinencia, eficiencia y efectividad de sus acciones e intervenciones, y su relación con el logro de los objetivos que se plantean. Por ello plantean la necesidad de contar con procesos de evaluación de desempeño, de resultados e impacto, que permitan registrar lecciones y mejores prácticas, de cara a ir mejorando en su acción.

Es importante destacar que los expertos, desde sus distintas áreas de acción y experiencia, coinciden en que la sociedad civil debe mantenerse unida y organizada para enfrentar la crisis actual y apuntar a una temprana recuperación. Esto plantea la necesidad, dada la situación actual

de muchas organizaciones, de desarrollar capacidades de dialogo, de deliberación, de integración, entre otras.

¿Quiénes considera son los principales beneficiarios del sector y qué tipo de necesidades, preferencias y expectativas tienen respecto a la asistencia y el apoyo que reciben?

Los principales beneficiarios del sector son las personas más vulnerables y excluidas de la sociedad venezolana, que sufren las consecuencias de la crisis política, económica, social y humanitaria. Los expertos precisan que los beneficiarios presentan Estas personas presentan necesidades básicas insatisfechas en salud, seguridad alimentaria, agua, saneamiento e higiene, protección, nutrición, educación y alojamiento en el caso de refugiados y dignificados. Los expertos destacan que la complejidad de la emergencia resalta también otras necesidades de importancia como las de participación, de información disponible, verás, precisa y oportuna; la dignidad y la justicia. De acuerdo a las experiencias en terreno de los equipos con los que trabajan os expertos, los beneficiarios tienen preferencias y expectativas de recibir una asistencia y un apoyo de calidad, oportuno, pertinente, equitativo, transparente y respetuoso de sus derechos y capacidades.

¿Qué grado de influencia tienen los beneficiarios sobre los precios, la calidad y las condiciones de la ayuda humanitaria y el desarrollo en Venezuela?

Dada la dispersión y la escasa organización de las poblaciones beneficiarias, **su grado de influencia es limitado** sobre los precios, la calidad y las condiciones de la ayuda humanitaria y el desarrollo en Venezuela. Esto debido a la escasez, la inflación, la corrupción, la coacción y la dependencia que caracterizan el mercado de la asistencia en el país. Son pocos los proyectos de asistencia que realmente hacen un levantamiento de necesidades en terreno que tome en cuenta la opinión de los beneficiarios y que prioricen junto a ellos las acciones de atención. Sin embargo, las incipientes organizaciones de las poblaciones beneficiarias plantean un grado de influencia potencial, a través de sus opiniones, sugerencias, quejas, reclamos y propuestas, que pueden expresar a través de los mecanismos de rendición de cuentas, participación y feedback que establecen las organizaciones del sector.

Por otro lado, evaluando con los expertos el rol de las OSC como beneficiarios o clientes de los servicios de consultoría, **su grado de influencia es alto**, pues la interrelación entre las organizaciones les da accesos a información de los diversos servicios de consultoría que contratan y esto les permite comparar y mejorar su posición ante las negociaciones.

¿Quiénes son los principales proveedores del sector y qué tipo de capacidades, estrategias y estándares de calidad tienen para brindar asistencia y apoyo a las personas afectadas por la crisis?

Entre los principales proveedores se encuentran los organismos internacionales, que proveen fondos y también ejecutan acciones e intervenciones directas, las agencias del sistema de Naciones Unidas y la Cruz Roja Internacional. Sin embargo, las organizaciones con mayor actividad son las organizaciones de la sociedad civil locales y otras internacionales. Estas organizaciones llevan a cabo intervenciones tanto en el área de la atención humanitaria como en proyectos de desarrollo de capacidades y medios de vida en Venezuela. De acuerdo a lo enunciado en la primera pregunta respecto a las organizaciones activas, estas presentan diversos niveles de capacidades técnicas, operativas, financieras y humanas, y en función de estas hacen lo que pueden para atender a sus poblaciones objetivo. De igual manera, a pesar los niveles muy diversos en cuanto a su conocimiento y manejo, desarrollan su actividad en función de los principios humanitarios, los derechos humanos y los objetivos de desarrollo sostenible.

Por otro lado, en función de esta diversidad en cuanto a sus capacidades, y a las diversas necesidades de estas organizaciones, como lo expresan los expertos en la primera pregunta, se evidencia la existencia de un subsector en los proveedores, representado por los servicios de consultoría, como proveedores de formación y desarrollo de capacidades, de optimización de procesos, alianzas para la planificación, desarrollo, implementación y gestión de proyectos de intervención.

¿Qué grado de influencia tienen los proveedores sobre los precios, la calidad y las condiciones de la ayuda humanitaria y el desarrollo en Venezuela?

Los expertos plantean, por un lado, a los organismos internacionales con un **un grado de influencia alto** sobre los precios, la calidad y las condiciones de la ayuda humanitaria y el desarrollo en Venezuela, ya que dependen de factores externos, como la disponibilidad de recursos, la situación económica, la regulación legal, la seguridad y la cooperación. Sin embargo, las OSC pueden tener un **grado de influencia significativo**, a través de sus decisiones, acciones, alianzas y negociaciones, que pueden incidir en el mercado de la asistencia, en la política pública, en la opinión pública y en la sociedad civil.

¿Qué tipo de limitaciones y restricciones legales, administrativas y de seguridad enfrentan los proveedores para operar en el país?

Los expertos destacan varios puntos al respecto, que pueden resumirse en lo siguiente:

- La falta de un marco legal claro y favorable para el registro, la operación y el financiamiento de las organizaciones del sector.
- La burocracia, la corrupción, la arbitrariedad y la discrecionalidad de las autoridades y los organismos competentes, que dificultan o impiden el acceso a los permisos, las licencias, las divisas, los insumos y los servicios necesarios para el desarrollo de las actividades.
- La inseguridad, la violencia, la criminalidad y la impunidad, que amenazan la integridad física, moral y patrimonial de los trabajadores, los beneficiarios y los bienes del sector.
- La hostilidad, la estigmatización, la criminalización y la persecución por parte de los actores estatales y no estatales, que atentan contra la libertad, la autonomía y la legitimidad de las organizaciones del sector.

¿De qué fuentes de financiación y cooperación dependen los proveedores para llevar a cabo sus actividades?

De acuerdo a los expertos, la principal fuente corresponde a fondos externos, provenientes de la cooperación internacional, de organismos multilaterales, de gobiernos extranjeros, de agencias de cooperación y de fundaciones internacionales.

En segundo lugar, están los fondos que clasifican como fondos mixtos, que son los provenientes de alianzas, convenios, consorcios o redes con otras organizaciones pares, con otras del sector privado, académico, religioso o social, que aportan recursos financieros, técnicos o humanos para el desarrollo de proyectos conjuntos.

En tercer lugar, algunas organizaciones cuentan con fondos propios, proveniente de donaciones de los simpatizantes, las actividades de recaudación, entre otras.

¿Existen productos o servicios de otras industrias o sectores que puedan satisfacer las mismas necesidades o funciones que la atención humanitaria y proyectos de desarrollo en Venezuela?

De acuerdo a los expertos, el sector de la atención humanitaria y proyectos de desarrollo perdería relevancia si el Estado cumpliera con una mejor labor en la provisión de **los servicios públicos**. Estos son los servicios que deberían cubrir las necesidades que hoy cubren las organizaciones

humanitarias. Los expertos coinciden en que la atención humanitaria no es suficiente ni adecuada para resolver la crisis, es una asistencia temporal, se requiere de políticas públicas que garanticen los derechos hoy vulnerados por la emergencia humanitaria compleja.

Por otro lado, plantean **los servicios y productos ofrecidos por las misiones y grandes misiones** del gobierno. Sin embargo, su alcance, eficiencia y calidad han venido cayendo debido a problemas de gestión, coordinación, seguimiento, evaluación, transparencia y rendición de cuentas.

También se debe tener en cuenta están **los productos o servicios del sector privado**, que ofrecer bienes y servicios de consumo, como alimentos, medicinas, ropa, transporte, comunicación. Sin embargo, su grado de disponibilidad para las poblaciones vulneradas es bajo, debido a la escasez, la inflación, la regulación y la competencia en el sector.

¿Qué grado de disponibilidad, calidad y aceptación tienen estos productos o servicios sustitutivos entre los clientes del sector?

En cuanto a los servicios públicos, los expertos los evalúan con un **grado bajo de disponibilidad** y calidad, debido a la crisis, la corrupción, la ineficiencia y la indolencia del Estado, que ha dejado de cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. Respecto al grado de aceptación, lo evalúan con un **grado de aceptación medio** pues, a pesar de que las personas los reconocen como un derecho, son también fuente de frustración y decepción debido a su insuficiencia y calidad.

Con respecto a los productos o servicios del sector privado, los evalúan con un **grado medio de disponibilidad y calidad**, debido a la escasez, la inflación, la regulación y la competencia que caracterizan el mercado. Los evalúan con un **grado alto de aceptación**, ya que son percibidos como una opción y una oportunidad, pero destacan la limitación de accesos a las poblaciones más vulnerables debido a su poder adquisitivo y la desigualdad que esto genera.

¿Qué grado de complementariedad o sustitución tienen estos productos o servicios con respecto a la ayuda humanitaria y el desarrollo en Venezuela?

Los expertos coinciden en un grado de complementariedad bajo. Por un lado, los servicios públicos no muestran indicios de mejoras en su deteriorada infraestructura para retomar sus capacidades de cobertura y calidad, esto coincide con lo planteado en la última Encuesta Nacional sobre Condiciones de Vida 2022 (ENCOVI 2022). En cuanto a los servicios o productos provenientes de misiones y grandes misiones, como se expresó anteriormente, su alcance, cantidad y cobertura se

mantiene en deterior debido a la crisis económica y la reducida producción petrolera que limita los ingresos al Estado, además de las sanciones institucionales impuestas.

De acuerdo a ENCOVI 2022, estos servicios o productos se han reducido a solo dos programas, las transferencias de bonos monetarios y las cajas de alimentos de los Comités Locales de Abastecimiento y Producción (CLAPS). Por un lado, la frecuencia de provisión de las cajas CLAP ha disminuido, para 2022 solo un 35% de los beneficiarios la recibe mensualmente. Por otro lado, los bonos también han reducido su cobertura, en 2021 62% de las personas mayores de 18 años recibían bonos, valor que en 2022 pasó a 48%

En cuanto a los productos privados, a pesar de su calidad y disponibilidad en el mercado, son de limitado accesos para la población más vulnerable debido a su bajo poder adquisitivo.

¿Qué posibilidad, facilidad, motivación e impacto hay de que ingresen al sector nuevas organizaciones humanitarias que puedan ofrecer productos o servicios similares o mejores a los existentes en Venezuela?

De acuerdo a los expertos, la motivación para el ingreso de nuevas organizaciones depende de su acceso a financiamiento, a la disponibilidad de personal calificado que pueda captar, la seguridad y la protección y su tolerancia y preparación en el contexto actual, el reconocimiento legal y la coordinación con otros actores. El impacto de estas nuevas organizaciones humanitarias puede ser positivo solo si logran complementar y fortalecer la respuesta existente. Por lo contrario, los expertos lo ven como negativo si generan duplicidades, confusiones o tensiones con las presentes en terreno.

¿Qué posibilidad, facilidad, motivación e impacto hay de que ingresen al sector nuevas organizaciones proveedoras que puedan ofrecer productos o servicios similares o mejores a los existentes para las organizaciones que operan Venezuela?

En cuanto a la motivación de nuevos servicios en el subsector de la consultoría, la motivación puede ser alta, debido a las brechas en capacidades de las OSC antes expuestas, y debido a las bajas barreras de entrada en cuanto a la inversión inicial para empezar a operar. Otro elemento que destacan puede potenciar la motivación, es la reducción del mercado de consultoría en la mayoría de los sectores de producción en el país, que obliga a estas organizaciones a ofrecer su experticia en sectores a los que nunca apuntaron. De acuerdo a los expertos, el impacto de estas nuevas

organizaciones proveedoras puede ser positivo si logran mejorar la eficiencia, la efectividad y la sostenibilidad de la respuesta humanitaria y los proyectos de desarrollo. Sin embargo, mencionan el riesgo de generar dependencia, de prestarse para la desviación de recursos y la corrupción.

¿Qué tipo de barreras de entrada existen para estos nuevos competidores potenciales?

Los expertos destacan varios factores como elementos que dificultan la entrada al sector:

- La escasez de financiamiento y de mecanismos de transferencia de fondos, que complejiza el manejo financiero de las organizaciones y sus operaciones
- La falta de información y datos confiables sobre las necesidades y las brechas humanitarias en el país
- La politización y la estigmatización de la ayuda humanitaria, la inseguridad y la violencia que afectan la integridad y el acceso de los trabajadores humanitarios
- Los impedimentos administrativos y burocráticos para el registro, la operación y la rendición de cuentas de las organizaciones
- La escasez de combustible, electricidad, agua y otros servicios básicos que dificultan la movilidad y la entrega de la asistencia
- la falta de coordinación y de confianza entre los actores humanitarios

Los expertos plantean las siguientes barreras de salida, que deberían tener en cuenta estas organizaciones:

- La dificultad para recuperar la inversión realizada,
- La responsabilidad legal y moral con los beneficiarios y los donantes,
- El riesgo de perder la reputación y la credibilidad,
- La falta de alternativas viables y seguras para continuar la labor humanitaria y de desarrollo en otros contextos.

¿Qué grado, intensidad, frecuencia y consecuencias tiene la competencia entre las organizaciones humanitarias que operan en el sector de la atención humanitaria y proyectos de desarrollo en Venezuela?

En general, los expertos hablan de una **competencia moderada** por el acceso a los recursos financieros, técnicos y humanos, así como por el reconocimiento y la legitimidad de las organizaciones. Sin embargo, también hay una cooperación y una complementariedad entre las

organizaciones humanitarias, expresado en el Plan de Respuesta Humanitaria 2022-2023, que busca mejorar la coordinación, la calidad y la rendición de cuentas de la respuesta humanitaria. La competencia puede tener consecuencias positivas si estimula la innovación, la eficiencia y la calidad de la respuesta humanitaria y los proyectos de desarrollo, o negativas si genera fragmentación, duplicidad o desconfianza entre los actores humanitarios.

¿Qué grado, intensidad, frecuencia y consecuencias tiene la competencia entre las empresas que proveen de productos y servicios a las organizaciones humanitarias que operan en el sector en Venezuela?

Los expertos expresan que la intensidad y las consecuencias de la competencia entre quienes que proveen servicios a las organizaciones humanitarias, varía según el tipo, el tamaño, el ámbito y la modalidad de los proveedores. Sin embargo, concluyen que **hay una competencia alta**, ya que la oferta de quienes ofrecen servicios de consultoría, es creciente y la demanda de estos tiende a ser limitada, entre otras cosas, por la posibilidad de las organizaciones para lograr cubrir la compra de estos servicios. Además, elementos como la globalización, la digitalización y la innovación tecnológica, intensifican la competencia ya que amplían el alcance y la capacidad de los oferentes para ofrecer sus servicios. Esta competencia puede tener consecuencias positivas si estimula el desarrollo económico, la generación de empleo y una diversificación de la oferta que favorezca el acceso de las organizaciones a estos servicios.

5 FUERZAS DE PORTER.

Se presenta a continuación los resultados obtenidos para cada uno de las fuerzas.

Poder de Negociación de los Clientes:

Por un lado, tenemos como clientes del sector a las personas y comunidades que necesitan asistencia humanitaria y desarrollo en Venezuela, los beneficiarios. **Su poder de negociación es bajo**, ya que tienen pocas opciones para elegir entre los proveedores de ayuda, y dependen de la disponibilidad, la calidad y la accesibilidad a los servicios que estos ofrecen. Estas comunidades tienen una alta sensibilidad al precio, ya que su poder adquisitivo es limitado y enfrentan una alta inflación. Otro aspecto identificado es la alta sensibilidad a la calidad, ya que buscan satisfacer sus necesidades básicas y mejorar sus condiciones de vida. De acuerdo a los expertos, los beneficiarios valoran la confianza, la transparencia y la participación en la provisión de ayuda.

Por otro lado, en cuanto a servicios de consultoría, **el poder de negociación de los clientes es alto**, ya que existen muchos clientes potenciales en el sector de la atención humanitaria y los proyectos de desarrollo, como agencias las agencias del Estado venezolano, gobernaciones, alcaldías, las agencias del sistema de Naciones Unidas y demás organismos internacionales con presencia en el país, OSC's locales e internacionales, fundaciones, empresas sociales, cooperativas, etc. Estos clientes tienen acceso a información sobre los servicios de consultoría disponibles, sus precios y su calidad, y pueden comparar y elegir entre diferentes opciones. Además, estos clientes tienen altas exigencias y expectativas sobre los resultados y el impacto de los servicios de consultoría, y pueden cambiar de proveedor si no están satisfechos. Por lo tanto, el emprendimiento de consultoría debe ofrecer servicios de alta calidad, adaptados a las necesidades y objetivos de cada cliente, con precios competitivos y con garantías de cumplimiento y satisfacción.

Poder de Negociación de los Proveedores:

Los proveedores del sector son las organizaciones, instituciones y actores que brindan ayuda humanitaria y desarrollo en Venezuela. **Su poder de negociación es alto**, ya que tienen una oferta limitada y una demanda creciente de sus productos o servicios, y pueden influir en el precio, la calidad y el servicio de los mismos. Los proveedores tienen una baja sensibilidad al precio, ya que dependen de fuentes externas de financiamiento, y una alta sensibilidad a la calidad, ya que deben cumplir con estándares internacionales y principios humanitarios. Los proveedores enfrentan barreras de entrada y salida al sector, como la politización, la burocracia, la escasez de combustible, las sanciones, la inseguridad y la migración.

Desde el punto de vista de los servicios de consultoría para el sector, **el poder de negociación de los proveedores es bajo**, ya que los principales insumos para el emprendimiento de consultoría son el capital humano y el conocimiento. Estos insumos son abundantes y accesibles, ya que hay muchos profesionales cualificados y capacitados en el sector de la atención humanitaria y los proyectos de desarrollo, con habilidades de comunicación y negociación, gestión de proyectos, y conocimientos de las herramientas y metodologías específicas del sector. Además, estos profesionales tienen pocas barreras de entrada y salida al mercado de la consultoría, y pueden trabajar de forma independiente o asociarse con otros consultores.

La Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos:

Los productos o servicios sustitutos del sector son aquellos que pueden reemplazar o reducir la necesidad de ayuda humanitaria y desarrollo en Venezuela. **Su amenaza es baja**, ya que hay pocos

productos o servicios que puedan satisfacer la misma necesidad que los del sector, y tienen un mayor costo, una menor calidad o un menor valor añadido. Un ejemplo de productos o servicios sustitutos son los programas de misiones y grandes misiones que el Estado venezolano implementa desde 2003. Estas misiones en los últimos 10 años han disminuido su calidad, eficiencia y alcance, debido a problemas de gestión, coordinación, seguimiento, evaluación, transparencia y rendición de cuentas, además del impacto de la crisis económica, social y política que vive el país.

En cuanto a productos o servicios sustitutos a los de la consultoría, **su amenaza es moderada**, ya que existen otras alternativas para los clientes del sector de la atención humanitaria y los proyectos de desarrollo, como la capacitación interna, la asistencia técnica, el voluntariado, las alianzas estratégicas, etc. Estas alternativas pueden ofrecer beneficios similares o complementarios a los servicios de consultoría, como el fortalecimiento de capacidades, la transferencia de conocimientos, la reducción de costos, la generación de valor agregado, etc. Sin embargo, estas alternativas también tienen limitaciones y desventajas como la falta de objetividad, imparcialidad y profesionalidad, la dependencia de recursos externos, la dificultad de medir el impacto, etc

La Amenaza de los Nuevos Competidores:

Por un lado, tenemos a las organizaciones, instituciones y actores que pueden entrar al sector y competir con los proveedores existentes. **Su amenaza es media**, ya que hay algunas facilidades y dificultades para entrar al sector y ofrecer productos o servicios similares o diferentes a los del sector. Algunas facilidades son: la existencia de una demanda insatisfecha, la diversidad de nichos de mercado, la innovación tecnológica, la cooperación intersectorial, etc. Algunas dificultades son: la falta de recursos, la falta de información, la falta de confianza, la falta de coordinación, etc.

Sin embargo, **la amenaza de entrada de nuevos competidores en el área de consultoría es alta**, ya que el mercado de la consultoría para el sector de la atención humanitaria y los proyectos de desarrollo es atractivo y dinámico, con una creciente demanda y oportunidades de crecimiento. Además, las barreras de entrada son bajas, ya que se requiere poca inversión inicial, infraestructura y regulación para iniciar un emprendimiento de consultoría. Asimismo, hay poca diferenciación y lealtad entre los servicios de consultoría existentes, lo que facilita la entrada de nuevos competidores con capacidades de desarrollar propuestas innovadoras y disruptivas.

La Rivalidad entre los Competidores Existentes:

Se refiere a la competencia que existe entre las organizaciones, instituciones y actores que operan en el sector, en términos de precio, calidad, innovación, servicio, etc. **Su rivalidad es media**, ya

que hay un equilibrio entre la oferta y la demanda de productos o servicios, y hay una diferenciación y una complementariedad entre los mismos. Algunos factores que aumentan la rivalidad son: la escasez de fondos, la fragmentación del sector, la falta de regulación, la falta de transparencia, etc. Algunos factores que disminuyen la rivalidad son: la cooperación, la coordinación, la especialización, la rendición de cuentas, etc, principios comunes en la operación de estas organizaciones.

En el ámbito privado de la consultoría, **la rivalidad entre los competidores existentes es alta**, ya que hay muchos actores que ofrecen servicios de consultoría para el sector de la atención humanitaria y los proyectos de desarrollo, como empresas multinacionales, firmas locales, organizaciones especializadas, consultores independientes, etc. Estos competidores compiten por los mismos clientes, recursos y mercados, y utilizan estrategias de marketing, precios, calidad y servicio para atraer y retener a sus clientes. Además, la competencia se intensifica por la globalización, la digitalización y la innovación tecnológica, que amplían el alcance y la capacidad de los servicios de consultoría.



Ilustración 7. Resultado de las 5 Fuerzas de Porter

El Papel del Gobierno:

El gobierno ha implementado una serie de medidas legales, administrativas y judiciales para restringir, controlar y sancionar a las OSC que denuncian las violaciones de derechos humanos, brindan asistencia humanitaria o promueven la participación ciudadana. Estas medidas incluyen

amenazas, acusaciones públicas, difamación, congelamiento de cuentas bancarias, órdenes de detención, allanamientos, confiscación de equipos y materiales, y cierre de oficinas.

Las OSC que trabajan en la emergencia humanitaria y en programas y proyectos de desarrollo en el país, sufren de una baja visibilidad y credibilidad ante la opinión pública, debido al poco acceso a canales de exposición masiva, como los canales de señal abierta, para presentar los servicios que ofrecen y resultados de gestión. Esto da espacio para la desinformación y a la polarización política que algunos actores promueven. Esto dificulta su capacidad para generar confianza, movilizar apoyo y crear alianzas con otros actores sociales.

De acuerdo a estos resultados, el sector de la atención humanitaria y proyectos de desarrollo en Venezuela **tiene una competitividad baja**, ya que tiene un poder de negociación bajo de los clientes, un poder de negociación medio de los proveedores, una amenaza baja de los productos sustitutivos, una amenaza media de los nuevos competidores y una rivalidad baja entre los competidores existentes. Esto significa que el sector tiene un **atractivo bajo para las organizaciones humanitarias**, que enfrentan desafíos y riesgos para operar en el país, y que requieren de mayor financiamiento, cooperación y solidaridad para ampliar y mejorar la respuesta humanitaria y los proyectos de desarrollo en el país. Este bajo atractivo plantea el riesgo de una disminución de fondos y planes que las agencias y otros organismos internacionales actualmente destinan al país. Esto se evidencia en el último informe de situación de OCHA, en el que, para noviembre de 2023, solo se había cubierto el 48,2% del Plan de Respuesta Humanitaria

Por otro lado, con base en los resultados, **la consultoría enfrenta un entorno de alta competitividad**, complejo y desafiante. Por un lado, cuenta con una amplia oferta de proveedores que le brindan poder de negociar condiciones y costos y, por otro lado, tiene el desafío de ofrecer servicios con especial orientación al cliente y de precios competitivos para enfrentar el alto poder de negociación de estos clientes, la alta rivalidad y la alta amenaza de nuevos entrantes con bajas barreras de entrada, que generan altas presiones para la operación.

MATRIZ DOFA

Se presentan a continuación las fortalezas y debilidades identificadas por el equipo que aspira conformar Contemporáneo Consultores, y las amenazas y oportunidades que se identifican del contexto, resultado de la investigación documental y de campo.

Fortalezas:

Equipo multidisciplinario conformado por 2 profesionales formados en áreas de ingeniería, finanzas y mercadeo, ambos con maestría en administración de empresa. Con experiencia de al menos 5 años en el sector de atención humanitaria y proyectos de desarrollo.

El equipo posee conocimiento y experiencia de los sectores y las áreas temáticas específicas de la acción humanitaria, específicamente los de medios de vida y seguridad alimentaria, de nutrición y el área de agua, saneamiento e higiene (WASH)

También cuenta con conocimiento de las metodologías y las herramientas para la identificación, la evaluación, el seguimiento y la rendición de cuentas de las intervenciones humanitarias, y proyectos de desarrollo, como el Marco Lógico y la filosofía de Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje (MEAL) para la gestión de proyectos

El equipo en su conjunto, consolida una red de contactos y alianzas con organizaciones de la sociedad civil venezolana, organizaciones internacionales de observación, y con representantes de los Cluster de Nutrición y Cluster de Seguridad Alimentaria y Medios de Vida de la OCHA en Venezuela.

Debilidades

A pesar de que los profesionales que conformaran Contemporáneo Consultores cuentan con experiencia en el sector, la firma se convierte en nuevo y desconocido actor sin trayectoria en el sector

El equipo cuenta con experiencia principalmente en la implementación y gestión de proyectos previamente desarrollados, con objetivos ya establecidos. No cuenta con experiencia en procesos de desarrollo de proyectos desde su inicio, desde la determinación de necesidades y expectativas hasta la definición de las objetivos y tareas.

En cuanto a recursos tecnológicos, el equipo solo cuenta con computadoras portátiles con promedio de antigüedad de 3 años, sin mayores posibilidades de actualización.

El equipo no cuenta con una infraestructura propia que sirva de oficina y en cuanto a otros activos, solo cuenta con dos vehículos con antigüedad promedio de 15 años

Los miembros del equipo poseen fuentes de ingreso fijas que compiten en cuanto al tiempo que puedan dedicar a Contemporáneo Consultores para generar ingresos

La dimensión del equipo limita la cantidad de responsabilidades que puedan asumirse, la cantidad de proyectos que puedan atenderse al mismo tiempo.

En cuanto a las amenazas y oportunidades, a continuación, se enuncian las identificadas como resultado del análisis de competitividad del sector, del papel del gobierno y de otros problemas adicionales mencionados por los expertos entrevistados.

Oportunidades:

El alto poder de negociación de los clientes puede impulsar la mejora continua y la excelencia de los servicios de consultoría, si los clientes exigen resultados e impactos de alta calidad, y si los proveedores de consultoría se esfuerzan por satisfacer y superar sus expectativas. También puede fomentar la fidelización y la recomendación de los clientes, si los clientes quedan satisfechos con los servicios de consultoría, y si los proveedores de consultoría establecen relaciones de confianza y colaboración con ellos.

La amenaza de productos o servicios sustitutivos puede generar oportunidades de colaboración y complementariedad entre los servicios de consultoría y otras alternativas, si los proveedores de consultoría buscan alianzas estratégicas con otros actores del sector de la atención humanitaria y los proyectos de desarrollo, que les permitan ofrecer soluciones integrales y personalizadas a los clientes. También puede incentivar la innovación y la diferenciación de los servicios de consultoría, si los proveedores de consultoría desarrollan propuestas de valor únicas y disruptivas, que aporten beneficios adicionales o superiores a los clientes.

La amenaza de entrada de nuevos competidores puede estimular la competitividad y la dinamización del mercado de la consultoría, si los nuevos competidores aportan nuevas ideas, tecnologías, metodologías y soluciones al sector de la atención humanitaria y los proyectos de desarrollo, que enriquezcan la oferta y la demanda de servicios de consultoría. También puede crear oportunidades de cooperación y aprendizaje entre los competidores, si los proveedores de consultoría comparten conocimientos, experiencias y buenas prácticas, y si se coordinan y complementan entre sí.

La rivalidad entre los competidores existentes puede motivar la calidad, la innovación y el servicio de los servicios de consultoría, si los competidores existentes se esmeran por ofrecer servicios de consultoría que satisfagan y superen las necesidades y expectativas de los clientes, y que se diferencien y destaquen de los demás competidores. También puede propiciar la especialización y

la segmentación de los servicios de consultoría, si los competidores existentes se enfocan en nichos de mercado específicos, donde puedan aprovechar sus fortalezas y ventajas competitivas

Por otro lado, además de las oportunidades detectadas a partir del análisis de competitividad, en noviembre de 2023 tuvo lugar en Caracas el IV Foro de Sostenibilidad, organizado por las Naciones Unidas y gremios del sector privado venezolano. El objetivo del foro, de acuerdo a las Naciones Unidas, es el de crear espacios que potencien la consolidación de una agenda común promotora de políticas públicas que favorezcan el emprendimiento sostenible. En ese sentido, en ese sentido se establecieron mesas de trabajo con metas específicas en educación, cambio climático, empleo y cohesión social. Esta labor, se enmarca en el deber de que los diferentes sectores y actores de la sociedad deben tomar acciones coordinadas para lograr sociedades prósperas, un planeta sano y la sostenibilidad de las políticas públicas.

Esto plantea una oportunidad para diseñar e implementar proyectos innovadores y sostenibles, que respondan a las necesidades y expectativas de las poblaciones beneficiarias, que generen cambios positivos y duraderos en sus condiciones de vida, y que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, en línea con las prioridades y los principios del sector.

Se evidencia de acuerdo a las entrevistas con expertos, la necesidad de asistencia y apoyo a las organizaciones de la sociedad civil, que enfrentan desafíos y dificultades para operar en el país, para fortalecer sus capacidades institucionales, técnicas y financieras para mejorar su gestión, su incidencia y su impacto.

Esto plantea el espacio para ofrecer servicios de capacitación técnica y asesoría en esas áreas clave como la gestión interna, la incidencia pública, el monitoreo y la evaluación, y la movilización de recursos, que pueden contribuir a mejorar la calidad, la eficiencia y la efectividad de las intervenciones humanitarias y de desarrollo.

Amenazas:

La rivalidad entre los competidores existentes, como las agencias del sistema de Naciones Unidas y demás organismos internacionales con presencia en el país, OSC's locales e internacionales, fundaciones, empresas sociales, cooperativas; reduce la eficiencia y la efectividad de la ayuda, cuando se priorizan los intereses particulares sobre los colectivos, y cuando no se fomenta la cooperación, la rendición de cuentas y la transparencia entre los actores del sector.

El alto poder de negociación de los clientes de servicios de consultoría reduce el margen y la rentabilidad de los servicios que brinda, cuando los clientes presionan por precios más bajos, mejores condiciones o mayor calidad. También aumenta el riesgo de perder clientes, cuando estos no quedan satisfechos con los resultados o el impacto de los servicios de consultoría, o cuando encuentran opciones más atractivas en el amplio mercado ya existente.

La amenaza de productos o servicios sustitutivos disminuye la demanda y el valor de los servicios de consultoría, cuando los clientes optan por otras alternativas que les ofrezcan beneficios similares o complementarios, o que les resulten más convenientes o accesibles. También limita el crecimiento y la diferenciación de los servicios de consultoría, cuando los clientes no perciben su valor agregado o su ventaja competitiva. Existen organizaciones como Wingu, especialista en innovación y tecnología cívica, que desarrolla y ofrece productos digitales masivos, estándar, a precios preferenciales para OSC's; que han demostrado funcionar para la autogestión de pequeños programas y proyectos.

La amenaza de entrada de nuevos competidores incrementa la competencia y la rivalidad en el mercado de la consultoría, cuando los nuevos competidores ofrecen servicios de consultoría similares o diferentes a los existentes, con precios más bajos, mayor calidad, mayor innovación o mayor servicio. También erosiona la cuota de mercado y la fidelidad de los clientes de los competidores existentes, cuando los nuevos competidores logran captar su atención y preferencia.

La alta rivalidad en el mercado de la consultoría puede dificultar la diferenciación, la captación y la fidelización de los clientes, así como la rentabilidad y la sostenibilidad del emprendimiento. Cuando los competidores existentes se enfrentan por los mismos clientes, recursos y mercados, y utilizan estrategias agresivas de marketing, precios, calidad y servicio, que reducen sus márgenes o sus ingresos. También dificulta la innovación y la diferenciación de los servicios de consultoría, cuando los competidores existentes imitan o copian las propuestas de valor de otros competidores.

La economía del país ha atravesado una contracción económica sin precedentes en la historia económica de occidente. Esa contracción se ha prolongado por siete años, y llevó el PIB a menos de un tercio de lo que era en 2013.

Las OSC que operan en el sector tienen dificultades para acceder a fondos nacionales e internacionales, debido a las restricciones legales, las sanciones económicas, la hiperinflación, la escasez de divisas y la falta de transparencia. Esto limita su capacidad para contratar y retener

personal calificado, adquirir equipamiento e insumos, y mantener una infraestructura adecuada. Además, las OSC enfrentan brechas de capacidad técnica en áreas como la gestión interna, la incidencia pública, el monitoreo y la evaluación, y la seguridad digital.

Por otro lado, las OSC tienen que lidiar con una serie de obstáculos para llegar y atender a los beneficiarios, especialmente en las zonas rurales y fronterizas. Estos obstáculos incluyen la falta de información oficial y confiable sobre las necesidades y la situación de las poblaciones, la ausencia de coordinación y cooperación con las autoridades estatales, la presencia de grupos armados y actores ilegales que controlan el territorio, y la escasez de combustible, las condiciones precarias del parque de transporte, de la comunicación y de los servicios básicos en estas zonas.

Otra amenaza relevante es la gran incertidumbre y volatilidad en el entorno político, económico y social del país, que puede afectar negativamente al funcionamiento y al desarrollo del emprendimiento de consultoría, así como a la seguridad y al bienestar de su personal y de sus beneficiarios.

Los expertos coinciden en la escasez de recursos financieros y humanos disponibles que puede limitar la demanda y la oferta de los servicios de consultoría, así como la calidad y el impacto de los mismos.

Otra amenaza que identifican es la falta de confianza y de transparencia en el sector, que genera desconfianza, desinformación y desinterés por parte de los clientes, los beneficiarios y la sociedad en general, así como riesgos de corrupción, fraude y malversación de fondos.

La complejidad y la diversidad de las necesidades y expectativas de las poblaciones beneficiarias, de acuerdo a los expertos, dificulta la identificación, el diseño, la implementación y la evaluación de los proyectos, así como la medición y la comunicación de los resultados y los aprendizajes.

El proyecto de Ley de Fiscalización, Regularización, Actuación y Financiamiento de las Organizaciones No Gubernamentales y Afines. Los expertos plantean que con esta ley se corre el riesgo de obstaculizar y criminalizar la labor de las OSC en el país.

LEAN CANVAS.

De acuerdo a la metodología planteada, con el LEAN CANVAS, y los insumos de la investigación documental y de campo, identificamos los **principales problemas del sector** de la atención

humanitaria y proyectos de desarrollo, y de sus principales actores. De igual manera, se establecieron **diversas soluciones** y se plantearon **las métricas de mayor pertinencia**.

Problemas:

Riesgo de hostigamiento, persecución y censura por parte del gobierno. Los expertos hablaron de la serie de medidas legales, administrativas y judiciales, implementadas por el gobierno, para restringir, controlar y sancionar a las OSC que denuncian las violaciones de derechos humanos, brindan asistencia humanitaria o promueven la participación ciudadana. Estas medidas incluyen amenazas, acusaciones públicas, difamación, congelamiento de cuentas bancarias, órdenes de detención, allanamientos, confiscación de equipos y materiales, y cierre de oficinas.

Falta de recursos humanos, financieros y técnicos. De acuerdo a las entrevistas y la investigación documental, las OSC y demás actores tienen dificultades para acceder a fondos nacionales e internacionales, debido a las restricciones legales, las sanciones económicas, la inflación, la escasez de divisas y el control cambiario, y la falta de transparencia. Esto limita su capacidad para contratar y retener personal calificado, adquirir equipamiento e insumos, y mantener una infraestructura adecuada. De igual manera, las OSC enfrentan brechas de capacidad técnica en áreas como la gestión interna, la incidencia pública, el monitoreo y la evaluación, y la seguridad digital.

Dificultad para acceder y asistir a las poblaciones más vulnerables. Las distintas organizaciones operando tienen que lidiar con una serie de obstáculos para llegar y atender a las personas que más lo necesitan, especialmente en las zonas rurales y fronterizas. Estos obstáculos incluyen la limitación para acceder a información confiable, actualizada y desagregada sobre la situación humanitaria y de desarrollo del país, así como sobre las intervenciones y los resultados de las organizaciones, lo que dificulta la planificación, el monitoreo, la evaluación y la rendición de cuentas de la asistencia. También representan obstáculos la presencia de grupos armados y actores ilegales que controlan el territorio, y las condiciones precarias de transporte, comunicación y servicios básicos.

Falta de reconocimiento y legitimidad social. Las OSC y demás actores en terreno, sufren de baja visibilidad y credibilidad ante la opinión pública, debido a la estigmatización, la desinformación y la polarización política que promueven algunos actores de los factores políticos dominantes en el país. Esto dificulta su capacidad para generar confianza, movilizar apoyo y crear alianzas con otros actores sociales como los consejos comunales, las Unidades de Batalla Hugo Chávez (UBCH) y los Comités Locales de Abastecimiento y Producción (CLAP), entre otros.

Falta de articulación y coordinación entre los distintos actores. Las organizaciones enfrentan dificultad para coordinar y armonizar las acciones y los criterios de los diversos actores involucrados en el sector, tanto a nivel nacional como local, para evitar la duplicación, el solapamiento y la fragmentación de la asistencia, y para garantizar la coherencia, la complementariedad y la sinergia de los esfuerzos.

Falta de protección y seguridad para las organizaciones y sus integrantes. Las organizaciones y sus integrantes están expuestos a riesgos y amenazas constantes para su integridad física, psicológica y digital, tanto por parte del gobierno como de otros factores irregulares que hacen vida en el país. Esto afecta su bienestar, su libertad y la capacidad para desarrollar su trabajo.

La insuficiente participación y empoderamiento de las comunidades locales, especialmente de los grupos más vulnerables y excluidos, como las mujeres, los niños, los indígenas, los afrodescendientes, los migrantes, los refugiados, los desplazados, etc., en el diseño, la implementación, el seguimiento y la evaluación de la asistencia, lo que limita la apropiación, la sostenibilidad y el impacto de la misma.

Soluciones:

Ante el riesgo de hostigamiento, persecución y censura, las organizaciones deben conformarse en redes y plataformas de articulación y apoyo mutuo como la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social, la Red de Activistas Ciudadanos por los Derechos Humanos (REDAC), Sinergia, etc.

Ante la falta de recursos humanos, financieros y técnicos, las organizaciones deben fortalecer las capacidades técnicas de su personal y de sus organizaciones, mediante procesos de formación, asesoría y acompañamiento, que les permitan mejorar su gestión interna, su incidencia pública, su monitoreo y evaluación, y su seguridad digital.

Ante la dificultad para acceder y asistir a las poblaciones más vulnerables, las organizaciones deben acceder y generar información confiable, actualizada y desagregada sobre la situación humanitaria y de desarrollo del país, así como sobre las intervenciones y los resultados del resto de actores, utilizando las tecnologías de la información y la comunicación, así como los sistemas de monitoreo y evaluación. Además, deben establecer alianzas y coordinaciones con otros actores que operan en el territorio como la OCHA, autoridades municipales, consejos comunales, líderes sociales, etc., para facilitar el acceso y la asistencia a las personas que más lo requieran

En cuanto al reconocimiento y legitimidad social, las organizaciones deben fomentar el diálogo y la colaboración con otros actores sociales, como los consejos comunales, las Unidades de Batalla Hugo Chávez (UBCH) y los Comités Locales de Abastecimiento y Producción (CLAP), entre otros, buscando puntos de encuentro y de interés común, y respetando la diversidad y la pluralidad.

Respecto a la falta de articulación y coordinación, las organizaciones deben dedicar esfuerzos para desarrollar e implementar mecanismos de diálogo, concertación y alianza entre los actores del sector, tanto a nivel nacional como local, para evitar la duplicación, el solapamiento y la fragmentación de la asistencia, y para garantizar la coherencia, la complementariedad y la sinergia de los esfuerzos. Para ello, pueden participar en espacios de coordinación existentes, como la OCHA, los Clusters de las distintas áreas de la atención humanitaria, el Foro Cívico, el Equipo Humanitario de País, el Grupo de Donantes, la Mesa Nacional de la Sociedad Civil, entre otros.

Ante la falta de protección y seguridad para las organizaciones y sus integrantes, las OSC y demás actores deben trabajar en desarrollar e implementar protocolos y planes de seguridad física, psicológica y digital, así como contar con sistemas de alerta temprana, asistencia legal, apoyo psicosocial, entre otros. También pueden solicitar y brindar protección y solidaridad a otras organizaciones y personas que se encuentren en situación de riesgo.

Respecto a la insuficiente participación y empoderamiento de las comunidades locales, las OSC y demás actores pueden aplicar metodologías participativas, inclusivas y diferenciadas, que reconozcan y respeten la diversidad y la interculturalidad, y que promuevan el protagonismo y la corresponsabilidad de las personas y las comunidades en el desarrollo sostenible.

1. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 2. Cuadro de Operacionalización de Variables

OBJETIVO GENERAL. Proponer un modelo de negocio para una organización que brinde soluciones innovadoras, eficientes y eficaces para el desarrollo, implementación y gestión de proyectos de carácter humanitario y de desarrollo, que mejor se adapten a los objetivos de impacto y mandato de sus clientes.						
Objetivos Específicos	Variables	Tipo de Variable	Dimensiones	Indicador	Unidad de Medida	Instrumento
1. Analizar las fuerzas competitivas del entorno del sector de atención humanitaria y proyectos de desarrollo en Venezuela, y determinar sus niveles de intensidad y relevancia	Tablero con las 5 Fuerzas de Porter	Cualitativa	Proveedores	Grado de Intensidad	Nivel de la intensidad de la fuerza	Análisis documental / Entrevistas / Juicio de Expertos
			Entrantes Potenciales			
			Rivalidad de Competidores			
			Sustitutos			
			Clientes			
2. Jerarquizar las oportunidades y amenazas más relevantes e identificar las	Matriz DOFA	Cualitativa	Fortalezas	Relevancia de Fortalezas identificadas	Grado de Relevancia	Análisis documental / Entrevistas / Juicio de Expertos
			Oportunidades	Relevancia de Oportunidades identificadas		

fortalezas y debilidades de condición actual de Contemporáneo Consultores			Debilidades	Relevancia de Debilidades identificadas		
			Amenazas	Relevancia de Amenazas identificadas		
3. Desarrollar el modelo de negocio para Contemporáneo Consultores	Lienzo del Lean CANVAS	Cualitativa	Problema	Contenido de cada bloque	Bloque completado	Análisis documental / Entrevistas / Juicio de Expertos
			Solución			
			Métricas Clave			
	Lienzo Business Model Canvas	Cualitativa	Segmentos de Clientes	Contenido de cada bloque	Bloque completado	Análisis documental / Entrevistas / Juicio de Expertos
			Propuesta de Valor			
			Relación con el cliente			
			Canales de Distribución y Comunicaciones			
			Flujos de ingreso			
			Actividades clave			
			Recursos clave			
Red de aliados						
Estructura de costos						
4. Validar la viabilidad técnico-financiera	Análisis Financiero del Modelo	Cuantitativa	Inversión			
			Ingresos			
			Costos			

del modelo de negocios						

CAPÍTULO V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Alexander Osterwalder define el **business model canvas** como una herramienta estratégica que permite visualizar y redefinir los modelos de negocio de manera rápida y eficaz, mediante nueve bloques que resumen los aspectos clave de un negocio. Este modelo se basa en la metodología lean startup, que propone crear, medir y aprender de forma iterativa y ágil. Esto facilita a Contemporáneo Consultores el proceso de validación y ajuste de su modelo, pues plantea el uso de hipótesis, experimentos y feedback con los clientes, que les permite comprobar e implementar modelos de negocio innovadores y competitivos, que creen valor para sus clientes y los beneficiarios de estos clientes.

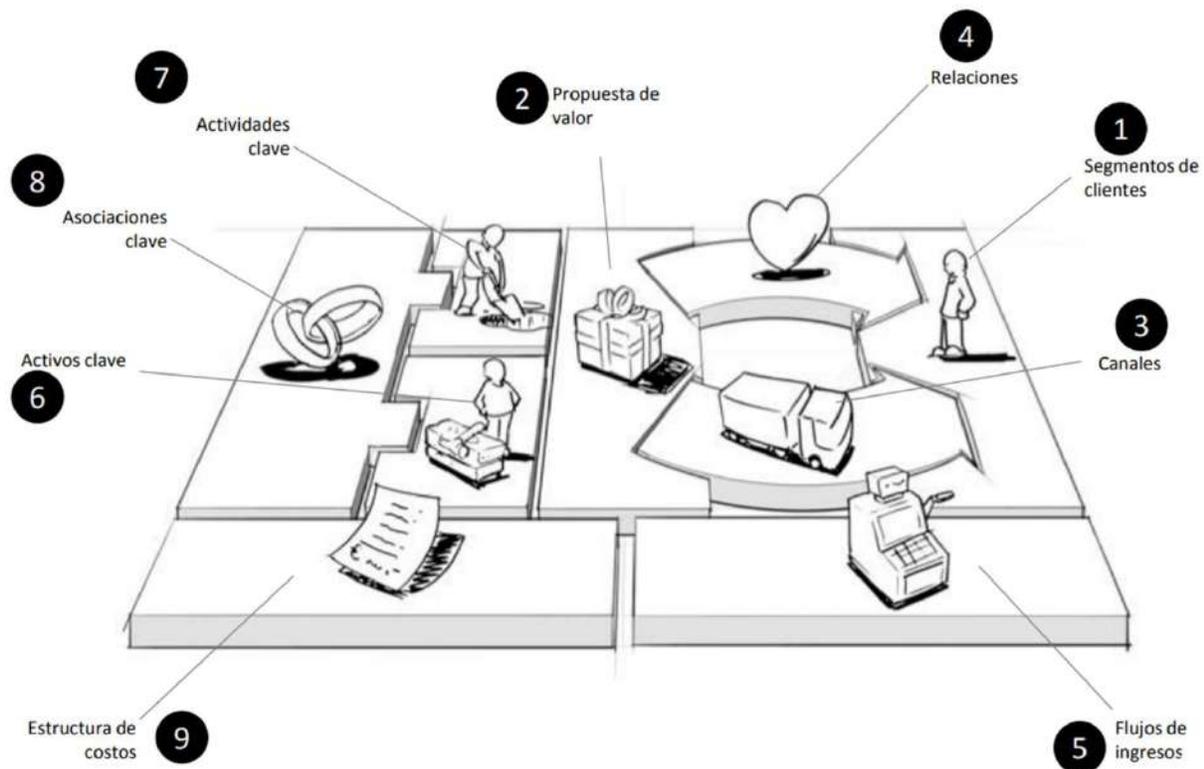


Ilustración 8. Diagrama explicativo del Business Model Canvas

El **lean canvas**, de Ash Maurya, se plantea también como una herramienta que permiten visualizar y redefinir los modelos de negocio de una manera rápida y eficaz, también mediante nueve bloques. Sin embargo, a diferencia del business model canvas que tiene su enfoque en la relación con el cliente, el lean canvas se enfoca en la propuesta de valor y en cómo esta se adapta a las necesidades del mercado.

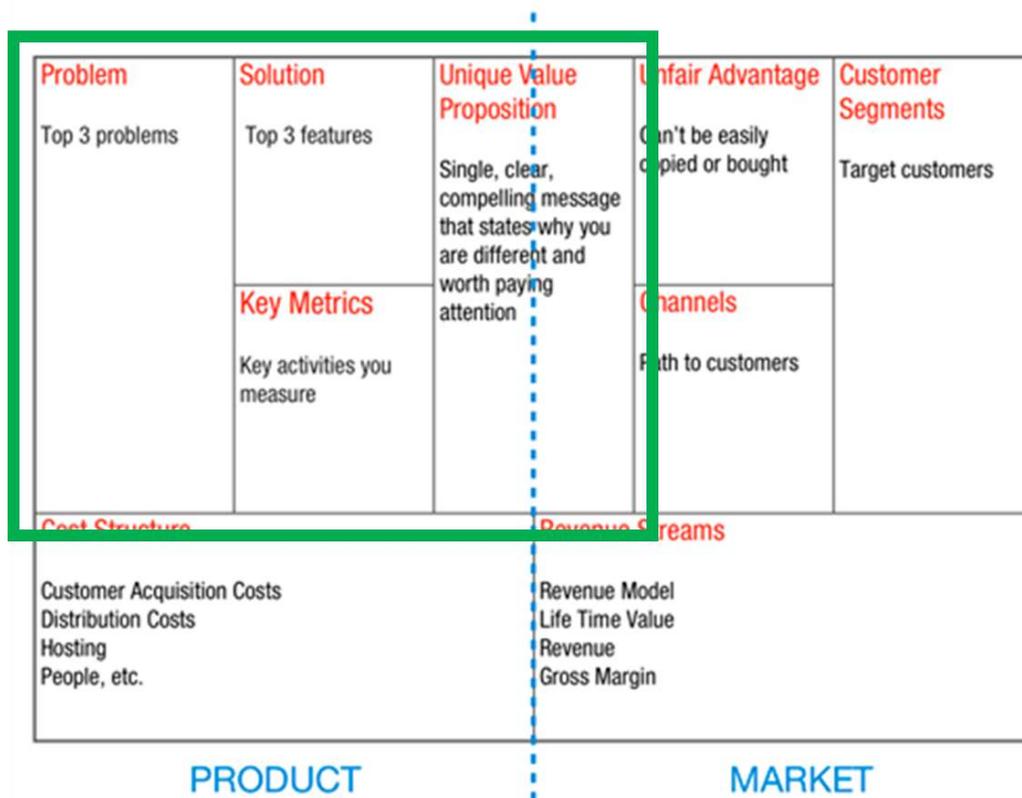


Ilustración 9. Elementos a desarrollar del LEAN Canvas

En función de lo descrito, la metodología de esta investigación plantea el uso del modelo del **lean canvas** para definir el segmento de clientes, identificar sus problemas, plantear soluciones al respecto y con estos insumos, desarrollar la propuesta de valor con la que luego pasaremos a desarrollar los bloques del **business model canvas**, pues nos permite ofrecer una propuesta con descripciones más detalladas de los diferentes aspectos del negocio. Del lean canvas también obtendremos las métricas claves, con el fin de poder medir el desempeño del modelo.

1. LEAN CANVAS

SEGMENTO DE CLIENTE

Se establece el segmento de clientes de acuerdo a las capacidades e intereses del equipo de Contemporáneo Consultores, y en función de los actores identificados dentro del sector al que se plantea atender.

Organizaciones de la Sociedad Civil: Las organizaciones independientes en el país, locales o internacionales, que trabajan en diversos temas humanitarios y de desarrollo, como salud,

seguridad alimentaria y medios de vida, nutrición, WASH, educación, medio ambiente, derechos humanos, etc.

Agencias de las Naciones Unidas: Agencias con presencia en el país como:

- La Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA)
- La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)
- El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)
- El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)
- El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)
- El Programa Mundial de Alimentos (WFP)

Donantes: Entidades que proporcionan financiamiento para proyectos humanitarios y de desarrollo, como gobiernos, embajadas, fundaciones, corporaciones o individuos. Entre ellos, agencias del gobierno de los Estados Unidos como:

La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)

La Fundación Interamericana (IAF)

La Oficina de Población, Refugiados y Migración (PRM)

Bancos de desarrollo: por sus mandatos en función del desarrollo económico y social en países de ingresos bajos y medianos, como:

- El Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- El Banco de Desarrollo de América Latina (CAF)
- El Banco Mundial (BM), que no tiene operaciones activas en el país desde 2022, pero mantiene un diálogo con organizaciones de la sociedad civil y autoridades del gobierno, respecto a la situación económica y social del país.

Gobiernos locales: Los gobiernos locales son las autoridades que gestionan los asuntos y servicios públicos de un territorio o jurisdicción específica. Es posible que necesiten servicios de consultoría para mejorar su gobernanza, capacidad o resiliencia

Beneficiarios: beneficiarios o comunidades organizadas en condiciones de vulnerabilidad, interesados en potenciar su voz.

PROBLEMAS

Se seleccionan tres de los problemas identificados, en función de su relevancia para los clientes y en función de las capacidades e intereses de Contemporáneo Consultores

Falta de recursos humanos, financieros y técnicos. Las OSC y demás actores tienen dificultades para acceder a fondos nacionales e internacionales, debido a las restricciones legales, las sanciones económicas, la inflación, la escasez de divisas y el control cambiario, y la falta de transparencia. Esto limita su capacidad para contratar y retener personal calificado, adquirir equipamiento e insumos, y mantener una infraestructura adecuada. De igual manera, las OSC enfrentan brechas de capacidad técnica en áreas como la gestión interna, la incidencia pública, el monitoreo y la evaluación, y la seguridad digital.

Dificultad para acceder y asistir a las poblaciones más vulnerables. Las distintas organizaciones operando tienen que lidiar con una serie de obstáculos para llegar y atender a las personas que más lo necesitan, especialmente en las zonas rurales y fronterizas. Estos obstáculos incluyen la limitación para acceder a información confiable, actualizada y desagregada sobre la situación humanitaria y de desarrollo del país, así como sobre las intervenciones y los resultados de las organizaciones, lo que dificulta la planificación, el monitoreo, la evaluación y la rendición de cuentas de la asistencia.

La insuficiente participación y empoderamiento de las comunidades locales en el diseño, la implementación, el seguimiento y la evaluación de la asistencia; lo que limita la apropiación, la sostenibilidad y el impacto de la misma.

SOLUCIONES

Ante la falta de recursos humanos, financieros y técnicos, las organizaciones deben fortalecer las capacidades técnicas de su personal y de sus organizaciones, mediante procesos de formación, asesoría y acompañamiento, que les permitan mejorar su gestión interna, su incidencia pública, su monitoreo y evaluación, y su seguridad digital.

Ante la dificultad para acceder y asistir a las poblaciones más vulnerables, las organizaciones deben acceder y generar información confiable, actualizada y desagregada sobre la situación humanitaria y de desarrollo del país, así como sobre las intervenciones y los resultados del resto de

actores, utilizando las tecnologías de la información y la comunicación, así como los sistemas de monitoreo y evaluación. Además, deben establecer alianzas y coordinaciones con otros actores que operan en el territorio como la OCHA, autoridades municipales, consejos comunales, líderes sociales, etc., para facilitar el acceso y la asistencia a las personas que más lo requieran

Respecto a la insuficiente participación y empoderamiento de las comunidades locales, las OSC y demás actores pueden aplicar metodologías participativas, inclusivas y diferenciadas, que reconozcan y respeten la diversidad y la interculturalidad, y que promuevan el protagonismo y la corresponsabilidad de las personas y las comunidades en el desarrollo sostenible.

PROPUESTA DE VALOR ÚNICA

Para Ash Maurya, la propuesta de valor única es una promesa que se hace a los clientes, que les importa y que diferencia a la organización de la competencia. Es el punto de intersección entre el problema más importante de los clientes y la solución que la organización ofrece para resolverlo.

“Somos consultores que apoyan el desarrollo y fortalecimiento de organizaciones que atienden a las víctimas de emergencias humanitarias complejas; que trabajamos bajo principios, valores y metodologías que rigen la atención humanitaria para la planificación, desarrollo y gestión de proyectos sociales y de desarrollo, comprometidos con la temprana recuperación y la construcción de una mejor calidad de vida de estas poblaciones”

MÉTRICAS CLAVE

Se plantean a continuación dos tipos de métricas posibles. Las del negocio, que miden el rendimiento financiero y operativo, es decir, la viabilidad y la sostenibilidad de la solución. Y las métricas de impacto, que miden el efecto directo o indirecto que la solución tiene en los beneficiarios de las asistencias e intervenciones

Del Negocio:

Ingresos Netos (NI): Corresponde a la diferencia entre ventas o ingresos por servicios, menos el costo de los servicios vendidos, los gastos de venta, generales y administrativos, los gastos operativos, la depreciación, los intereses, los impuestos y otros gastos. Permitirá evaluar cuánto superan los ingresos los gastos de la organización.

Margen Neto (NM): El margen de beneficio neto mide cuánto ingreso neto se genera como porcentaje de los ingresos recibidos. Este indicador permite evaluar si se están generando suficientes beneficios de las ventas de la organización, y si los costos operativos y generales están bajo control.

De Impacto:

Número de beneficiarios: Es el número de personas o entidades que se benefician directa o indirectamente de tu solución.

Tasa de satisfacción: Es el porcentaje de beneficiarios que expresan su satisfacción con tu solución, mediante encuestas, testimonios, comentarios, etc.

Retorno social de la inversión: Es el valor social generado por cada unidad monetaria invertida en tu solución, considerando los costes y los beneficios sociales. Esto dependerá de lo que establezcan las organizaciones clientes de los servicios de Contemporáneo Consultores

 **Lean Canvas**

Problema	Solución	Propuesta de valor
<ul style="list-style-type: none"> Falta de recursos humanos, financieros y técnicos para las OSC's Dificultad para acceder y asistir a las poblaciones más vulnerables. La insuficiente participación y empoderamiento de las comunidades locales en el desarrollo de las asistencias 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer las capacidades técnicas de las OSC's y su personal Las OSC's deben generar información confiable, actualizada y desagregada sobre la situación humanitaria y de desarrollo del país, Aplicar metodologías que potencien la participación de las comunidades 	<p>“Somos consultores que apoyan el desarrollo y fortalecimiento de organizaciones que atienden a las víctimas de emergencias humanitarias complejas; que trabajamos bajo principios, valores y metodologías que rigen la atención humanitaria para la planificación, desarrollo y gestión de proyectos sociales y de desarrollo, comprometidos con la temprana recuperación y la construcción de una mejor calidad de vida de estas poblaciones”</p>
		<p>Métricas clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Ingresos Netos (NI) NArgen Neto (NM) Número de Beneficiarios Tasa de Satisfacción Retorno Social de la Inversión

Ilustración 10. Resultado del LEAN Canvas

2. BUSINESS MODEL CANVAS

SEGMENTO DE CLIENTE

El segmento de clientes fue definido con el modelo LEAN CANVAS, y se listan a continuación:

- Organizaciones de la Sociedad Civil, locales e internacionales

- Agencias de las Naciones Unidas con presencia en el país
- Donantes (gobiernos, embajadas, fundaciones, corporaciones o individuos)
- Bancos de desarrollo como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF)
- Gobiernos locales (Alcaldías y Gobernaciones)
- Beneficiarios o comunidades organizadas en condiciones de vulnerabilidad

PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor también corresponde a la definida con el modelo del LEAN CANVAS:

“Somos consultores que apoyan el desarrollo y fortalecimiento de organizaciones que atienden a las víctimas de emergencias humanitarias complejas; que trabajamos bajo principios, valores y metodologías que rigen la atención humanitaria para la planificación, desarrollo y gestión de proyectos sociales y de desarrollo, comprometidos con la temprana recuperación y la construcción de una mejor calidad de vida de estas poblaciones”

CANALES

Se plantean los canales de acuerdo a las fases que establece Osterwalder: información, evaluación, compra, entrega y posventa.

Canales de información: Publicación de la información de lo que ofrece la organización, a través de sus redes sociales en plataformas como LinkedIn, Twitter, Instagram y Facebook. También comprende la página web de la organización

Canales de Evaluación: Mediante publicaciones que demuestren lo que está haciendo la organización, en sus redes sociales y pagina web. Publicación de boletines periódicos con el desempeño de la organización, a los correos registrados de clientes y potenciales clientes y a proveedores.

Canales de Compra: Reuniones presenciales o virtuales, que se complementan con conversaciones vía correo electrónico.

Canales de Entrega: Principalmente mediante descargas digitales, enviadas a través de correos electrónicos corporativos, encriptados.

Canales de Posventa: A través de los teléfonos de cada uno de los miembros fundadores de Contemporáneo Consultores, chats encriptados y correos electrónicos corporativos, encriptados

RELACIONES CON LOS CLIENTES

De acuerdo a la alta rivalidad de competidores en el sector, es importante, en la etapa de inicio de operaciones, establecer una relación de asistencia personal exclusiva. Cada uno de los miembros del equipo asumirá la atención exclusiva con un cliente, conforme se van abriendo operaciones.

Esto permitirá un seguimiento continuo durante el desarrollo del servicio, recibir feedbacks oportuno y hacer ajustes que potencien la satisfacción y fidelización del cliente

FUENTES DE INGRESOS

De acuerdo a lo acostumbrado en el sector de la consultoría y de lo evidenciado con la investigación, la principal fuente de ingreso es la del cobro por proyecto. Estos proyectos de acuerdo a su complejidad y duración, serán cobrados por horas, aquellos con duraciones máximas de 6 meses, y por un monto fijo aquellos proyectos con duraciones superiores a los 6 meses.

RECURSOS CLAVE

Los principales recursos clave para una organización de este tipo, son sus recursos humanos. Se requiere de un equipo multidisciplinario de profesionales con conocimientos técnicos diversos, con claro conocimiento de los principios, estándares y valores que rigen la acción humanitaria y el desarrollo sostenible. Además de contar con un claro manejo de las principales metodologías para la planificación, desarrollo y gestión de proyectos en el sector de la acción humanitaria y el desarrollo. Conocimiento y experiencia en metodologías como el Marco Lógico, Design Thinking y Project Management for Results (PM4), son claves para el desarrollo la Propuesta de Valor

También es importante contar con un cómodo y placentero espacio, para llevar a cabo las reuniones

ACTIVIDADES CLAVE

Como mencionamos en el bloque de los recursos clave, es importante el claro manejo de metodologías propias del sector. Además de esto y en función de la propuesta de valor que contempla la gestión de proyectos, las actividades clave deben ser:

- Análisis de necesidades y análisis de riesgos
- Planificación, desarrollo y gestión de proyectos

- Supervisión, monitoreo y evaluación de los proyectos en ejecución
- Desarrollo de informes periódicos de avance e informes finales de cierre
- Diseño de planes de formación
- Diseño de planes de implementación de coaching y mentoring

SOCIOS CLAVE

Este bloque contempla la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo. Con el fin de optimizar el modelo, reducir riesgos y contar con recursos, se plantean asociaciones de tipo “**coopetición**”, pues la organización puede tener alianzas con otras organizaciones con las que compite en el sector.

En ese sentido, son socios clave las organizaciones del sector con recursos y capacidades complementarias, como: OSC, organizaciones sociales, universidades, centros de investigación, entidades humanitarias, instituciones públicas que registren datos, plataformas y redes de organizaciones, plataformas de formación y medios de comunicación alternativos.

ESTRUCTURAS DE COSTOS

Los costos contemplan los costos fijos y los costos variables que debe gastar la organización para funcionar.

Costos Fijos:

- Salarios de los 2 consultores fundadores
- Salario de un administrador
- Salario de un asistente administrativo
- Pago de alquiler de plataformas de almacenamiento en la nube
- Pago de licencia de plataforma de correos electrónicos encriptados
- Host de sitio web de la organización

Costos Variables

- Comisiones sobre ventas o contratos.
- Suministros para presentaciones o informes.
- Gastos de viaje para reuniones con clientes o proyectos.
- Alquiler de espacios de reuniones en salas de coworking

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
Organizaciones del sector con recursos y capacidades complementarias, como: OSC, organizaciones sociales, universidades, centros de investigación, entidades humanitarias, instituciones públicas que registren datos, plataformas y redes de organizaciones, plataformas de formación y medios de comunicación alternativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de necesidades y análisis de riesgos • Planificación, desarrollo y gestión de proyectos • Supervisión, monitoreo y evaluación de los proyectos en ejecución • Desarrollo de informes periódicos de avance e informes finales de cierre • Diseño de planes de formación • Diseño de planes de implementación de coaching y mentoring 	"Somos consultores que apoyan el desarrollo y fortalecimiento de organizaciones que atienden a las víctimas de emergencias humanitarias complejas; que trabajamos bajo principios, valores y metodologías que rigen la atención humanitaria para la planificación, desarrollo y gestión de proyectos sociales y de desarrollo, comprometidos con la temprana recuperación y la construcción de una mejor calidad de vida de estas poblaciones"	Relación de asistencia personal exclusiva	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Organizaciones de la Sociedad Civil, locales e internacionales</u> • Agencias de las Naciones Unidas con presencia en el país • Donantes (gobiernos, embajadas, fundaciones, corporaciones o individuos) • Bancos de desarrollo como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) • Gobiernos locales (Alcaldías y Gobernaciones) • Beneficiarios o comunidades organizadas en condiciones de vulnerabilidad
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	Equipo multidisciplinario de profesionales con conocimientos técnicos diversos, con claro conocimiento de los principios, estándares y valores que rigen la acción humanitaria y el desarrollo sostenible. Con claro manejo de las principales metodologías como el Marco Lógico, Design Thinking y Project Management for Results (PM4)		De información: RRSS y sitio web. Y "mouth to mouth" De evaluación: Publicaciones en RRSS, página web y boletín vía correo electrónico De compra: Reuniones presenciales o virtuales y correo electrónico De entrega: Descargas digitales	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE INGRESOS	
Costos Fijos: <ul style="list-style-type: none"> • Salarios de los 2 consultores fundadores • Salario de un administrador • Salario de un asistente administrativo • Pago de alquiler de plataformas de almacenamiento en la nube • Pago de licencia de plataforma de correos electrónicos encriptados • Host de sitio web de la organización Costos Variables <ul style="list-style-type: none"> • Comisiones sobre ventas o contratos. • Suministros para presentaciones o informes. • Gastos de viaje para reuniones con clientes o proyectos. • Alquiler de espacios de reuniones en salas de coworking 			Cobros de proyectos cortos, hasta 6 meses de duración, por horas. Cobros de proyectos largos, mas de 6 meses de duración, por horas.	

Ilustración 11. Resultado del Business Model Canvas

3. ANÁLISIS FINANCIERO DEL MODELO

Con base en la estructura de costos definida en el Business Model Canvas, se plantean los siguientes costos fijos para un mes de operación:

Tabla 3. Costos Fijos

COSTOS	MONTO ESTIMADO (\$)
Plataforma de almacenamiento en la nube	15,00
Plataforma de correo electrónico encriptado	15,00
Host de sitio web, gestión y mantenimiento	12,00
Servicio de internet	100,00
Salario del personal de apoyo (administrador, asistente administrativo)	1.600,00
Salario básico de consultores (2 consultores fundadores)	1.200,00
Total:	2.942,00

Se plantean los siguientes costos variables, en función de un monto estimado para cada ítem, por proyecto en ejecución:

Tabla 4. Costos Variables

COSTOS	MONTO ESTIMADO (\$)
Honorarios o comisiones por servicios prestados (\$/hora x consultor)	25,00
Materiales e insumos	200,00
Gastos de viaje	200,00
Alquiler de espacios de reuniones (coworking)	80,00

Se plantea también la siguiente inversión inicial, que cubren los recursos mínimos necesarios para el inicio de operaciones, y cubre el registro de la organización en el registro mercantil, para formalizar la figura jurídica:

Tabla 5. Inversión Inicial

Descripción	Cantidad	Precio Unitario (\$)	Total (\$)
Computadoras	2	850,00	1.700,00
UPS's	2	60,00	120,00
Impresoras	2	80,00	160,00
Diseño y puesta en marcha del sitio web	1	600,00	600,00
Muebles de oficina (silla y escritorio)	2	200,00	400,00
Registro de la organización	1	2.000,00	2.000,00
			4.980,00

Con base a la experiencia de los profesionales que conformarán Contemporáneo Consultores, en sus distintas áreas de trabajo, para evaluar la factibilidad se plantea la posibilidad contratar tres servicios de consultoría para proyectos cortos, con una duración de 3 meses cada uno, a partir del segundo mes de operaciones, cada 3 meses.

Tabla 6. Premisa de proyección para el primer año

Proyecto Promedio	Cantidad	Cantidad de Horas	Horas por mes	Precio Unitario (\$)	Total (\$)	Ingreso por mes (\$)
Proyecto de consultoría corto (3 meses)	3	360	120	70	25.200,00	8.400,00

Bajo esta premisa, los costos totales quedan de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 7. Costos fijos y variables para el primer año

ITEM	COSTOS	MONTO ESTIMADO (\$)
Costos Fijos		
	Plataforma de almacenamiento en la nube	15,00
	Plataforma de correo electrónico encriptado	15,00
	Host de sitio web, gestión y mantenimiento	12,00
	Servicio de internet	100,00
	Salario del personal de apoyo (administrador, asistente administrativo)	1.600,00
	Salario básico de consultores (2 consultores fundadores)	1.200,00
	Total Costos Fijos:	2.942,00
Costos Variables		
	Honorarios o comisiones por servicios prestados (\$/hora x consultor)	3.000,00
	Materiales e insumos	600,00
	Gastos de viaje	600,00
	Alquiler de espacios de reuniones (coworking)	240,00
	Total Costos Variables:	4.440,00

De acuerdo a esta proyección de ingresos y a estos costos estimados, se presenta a continuación el siguiente flujo de caja:

Tabla 8. Proyección del ejercicio del primer año

Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inversión Inicial	-4.980,00												
Costos Fijos	0	-2.942,00	-2.942,00	-2.942,00	-2.942,00	-2.942,00	-2.942,00	-2.942,00	-2.942,00	-2.942,00	-2.942,00	-2.942,00	-2.942,00
Costos Variables	0	-4.440,00	-4.440,00	-4.440,00	-4.440,00	-4.440,00	-4.440,00	-4.440,00	-4.440,00	-4.440,00	-4.440,00	-4.440,00	-4.440,00
Ingresos	0	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00
Total por mes	-4.980,00	-2.942,00	1.018,00	1.018,00	1.018,00	1.018,00	1.018,00	1.018,00	1.018,00	1.018,00	1.018,00	1.018,00	1.018,00
Acumulado	-4.980,00	-7.922,00	-6.904,00	-5.886,00	-4.868,00	-3.850,00	-2.832,00	-1.814,00	-796,00	222,00	1.240,00	2.258,00	3.276,00

De acuerdo a la proyección, el flujo de efectivo **el total de ingresos** para el primer año de operación es de **\$92.400**. El **margen de contribución** es de \$43.560.

El punto de equilibrio se alcanza con un monto en ventas de \$74.888 y el **beneficio neto** de la operación del primer año es de **\$8.256**

Por otro lado, de acuerdo a la proyección, **el periodo de recuperación o payback** de la inversión es de **2,4 años**.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente trabajo especial de grado se desarrolló un modelo de negocios para Contemporáneo Consultores, emprendimiento que pretende ofrecer servicios de consultoría en el sector de la atención humanitaria y de proyectos de desarrollo en el país. El modelo se basó en el análisis del sector y en un análisis interno de las fortalezas y debilidades que agrupan los fundadores de la Contemporáneo Consultores, que permitió definir una propuesta de valor, identificar el segmento de clientes, los recursos y actividades clave, identificar canales de distribución, definir relaciones con los clientes, definir las vías de ingresos y los costos. Este modelo quedó plasmado en el lienzo del Business Model Canvas y se validado su posible implementación con quienes desean conformar Contemporáneo Consultores.

El primer paso para desarrollar el modelo, fue el análisis de competitividad del sector de la atención humanitaria y de proyectos de desarrollo en el Venezuela, a través del modelo de las 5 Fuerzas de Portes. Para ello se realizó una investigación documental de fuentes secundarias y una investigación de campo con entrevistas a cuatro expertos del sector. El análisis dio como resultado el grado de intensidad de las fuerzas:

Poder de Negociación de los Clientes: Bajo poder de negociación de los beneficiarios y alto poder de negociación de las organizaciones que demandan servicios de consultoría

Poder de Negociación de los Proveedores: Poder de negociación alto por parte de las organizaciones, instituciones y actores que brindan ayuda humanitaria y desarrollo en el país. el poder de negociación de los proveedores para quienes ofrecen servicios de consultoría es bajo

Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos: La amenaza de nuevos productos que sustituyan los servicios humanitarios y de desarrollo es baja. En cuanto a los servicios del subsector de la consultoría, la amenaza es moderada.

Amenaza de los Nuevos Competidores: La amenaza de que nuevas organizaciones entren a brindar ayuda humanitaria, es baja. Mientras que la amenaza de entrada de nuevos competidores en subsector de la consultoría es alta

La Rivalidad entre los Competidores Existentes: la rivalidad entre organizaciones, instituciones y actores que brindan ayuda humanitaria y desarrollo en el país, es media. Mientras que la rivalidad entre los competidores existentes en el subsector de la consultoría, es alta

Con base en estos resultados, el subsector de la consultoría para la atención humanitaria y el desarrollo enfrenta un **entorno de alta competitividad, complejo y desafiante**.

En segundo lugar, se realizó un análisis de la situación interna de lo que será Contemporáneo Consultores, mediante la matriz DOFA. Este análisis permitió identificar las fortalezas que actualmente posee el equipo para ingresar al subsector, permitió identificar las debilidades y carencias que debe tener presente el equipo, permitió conocer las amenazas que enfrentarán en el entorno de la atención humanitaria y los proyectos de desarrollo y las oportunidades que pueden aprovecharse en función de sus fortalezas

A partir del lienzo del LEAN CANVAS, con estos insumos del entorno y de la situación actual del equipo y de sus intereses, se identificó como segmento de clientes el que agrupa a las OSC's locales e internacionales en el sector, de acuerdo a los intereses del equipo. Se identificaron los principales problemas de estas organizaciones y, en función de los intereses del equipo, se plantearon las posibles soluciones. Esto permitió redactar la declaración que describe cómo los servicios de Contemporáneo Consultores resuelven el problema del cliente, qué beneficios ofrece y por qué es mejor que las alternativas; **su propuesta de valor**. Adicionalmente se seleccionaron y establecieron las métricas clave para la medición del éxito del modelo.

Conocimiento del entorno, de la situación actual del equipo, con la selección del segmento de cliente y con el análisis de la problemática que enfrentan en el sector, se procedió a desarrollar el lienzo del BUSINESS MODEL CANVAS, a partir de la propuesta de valor previamente redactada.

El resultado del BUSINESS MODEL CANVAS, es una propuesta de modelo de negocios de Contemporáneo Consultores, para la provisión de servicios de consultoría a OSC's en el sector de la atención humanitaria y de proyectos de desarrollo en el país. Con esta representación visual del modelo, el equipo cuenta con una visión holística de lo que puede ser actualmente la organización y puede identificar fácilmente aquellos bloques del lienzo que debe atender, de acuerdo a las estrategias que se planteen una vez iniciada la operación

Por último, se realizó un análisis financiero del modelo, que plantea cifras de la inversión inicial, estima los costos fijos y plantea los posibles costos variables ante una proyección de ingresos propuesta, a partir de la experiencia del equipo en sus áreas de trabajo.

El análisis plantea, para el primer año de ejercicio, una inversión inicial de 4.980\$, unos costos fijos mensuales de \$2.942. La proyección propone ingresos mensuales por servicios de consultoría de \$8.400 a partir del segundo mes. Este ingreso genera unos costos variables mensuales de \$4.400. Bajo esta proyección se calcula un periodo de recuperación de la inversión en 2.4 años.

Cabe destacar que el alcance de este trabajo no contempla la validación del modelo, pues esto será resultado de la puesta en práctica del modelo por parte de Contemporáneo Consultores y este trabajo no cuenta con el tiempo para registrar ese proceso de validación. Tampoco propone la figura jurídica que mejor se adapte al entorno y al ejercicio de la consultora, dada la complejidad legal identificada, esto requiere de una revisión de Contemporáneo Consultores con sus asesores legales. Por último, no se plantea una política de repartición de los beneficios, lo planteado en el análisis financiero respecto a las comisiones se basa en valores utilizados por otras consultoras. Queda de parte del equipo discernir en cuanto a las políticas que mejor se ajusten a su dinámica

El presente trabajo enfrentó limitaciones como la falta de información estadística en cuanto a los servicios de consultoría en el sector. Por otro lado, aun cuando no se evidencia una posible mejora a la situación de las poblaciones más vulnerables del país, existe incertidumbre en cuanto a la disposición y el financiamiento de la atención humanitaria y de desarrollo en el país.

Al respecto, y para potenciar el éxito, mejora y ajuste del presente modelo de negocio se recomienda al equipo de Contemporáneo Consultores realizar un estudio de mercado de mayor profundidad y vigencia, que les brinde mayor precisión respecto al segmento del cliente, que les permita actualizar las tendencias en el sector. Es importante que una vez implementado el modelo, se mantenga un seguimiento y evaluación del mismo en función de las métricas establecidas, esto permitirá medir el desempeño, identificar riesgos, detectar nuevas oportunidades y amenazas, y hacer los ajustes necesarios.

BIBLIOGRAFÍA

- Blanco, Ernesto (2014). Estrategia: el proceso de formulación. Caracas: Debates IESA
- Chapman, A. (2004): “SWOT Analysis”: <https://www.businessballs.com/strategy-innovation/swot-analysis-19/>. Consulta: 15 de marzo de 2017.
- Equilibrium CENDE (2021). Situación de las Organizaciones de la sociedad civil en Venezuela. Caracas: Equilibrium CENDE
- Francés, Antonio. (2001). Estrategia para la empresa en América Latina. Caracas: Ediciones IESA.
- Fundación Andalucía Emprende (2014). Manual para emprender. Sevilla: Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza.
- HumVenezuela (2023). Informe de Seguimiento a la Emergencia Humanitaria Compleja en Venezuela. Caracas: HumVenezuela
- Kerrie Liket (2014). Why ‘Doing Good’, is not Good Enough. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam
- OCHA (2023) Informe de Situación Venezuela septiembre-octubre 2023. Caracas: OCHA
- Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA) (2022). Plan de Respuesta Humanitaria Venezuela. Caracas: OCHA
- Osterwalder, Alexander (2008). Generación de modelos de negocio. Los Angeles: Deusto
- Porter, Michael. (1985). Ventaja competitiva. Boston: Free Press.
- Porter, Michael. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Boston: Harvard Business Review.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2023). Caracas: Desempeño Macroeconómico De Venezuela
- Reyna F., Cartaya V., Ramsey G (2020). Venezuela Emergencia Humanitaria Compleja, Respuesta Humanitaria, Desafíos para la Sociedad Civil. Caracas: WOLA