



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



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

Plan de Proyecto para la Creación de una Empresa Consultora IPC en Venezuela.
(PLANCREC)

**Trabajo Especial de Grado, para optar por al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**
Guevara Rodríguez, Nelson Leonardo, C.I.: 17.855.512

Asesorado por:
Sarache Oliveros, Xarifa Margarita
Seminario de Trabajo Especial de Grado III
Pereira Barata, David Hernani
Académico

Caracas, marzo de 2017

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

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

Plan de Proyecto para la Creación de una Empresa Consultora IPC en Venezuela.
(PLANCREC)

**Trabajo Especial de Grado, para optar por al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**
Guevara Rodríguez, Nelson Leonardo, C.I.: 17.855.512

Asesorado por:
Sarache Oliveros, Xarifa Margarita
Seminario de Trabajo Especial de Grado III
Pereira Barata, David Hernani
Académico

Caracas, marzo de 2017

Señores:

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

Atención: Geraldine Cardozo

Referencia: **Carta de Aprobación de Asesoría**

Por la presente hago constar que he leído el borrador final del Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano **Nelson Leonardo Guevara Rodríguez, titular de la cédula de identidad N° 17.855.512**, para optar al grado de Especialista de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, cuyo título tentativo es **“PLAN DE PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA CONSULTORA IPC EN VENEZUELA (PLANCREC)”**; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Monteávila y que, por tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 29 días del mes de marzo de 2017.

Esp. David Hernani Pereira Barata
C.I.: V-9.119.448

Este trabajo se lo dedico a Dios, a mis padres, a mi esposa, a mi hermano, a mi familia y amigos, por apoyarme siempre.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por guiarme y bendecirme en cada paso de mi vida. Por darme salud, vida, amor, paz, prosperidad, abundancia, claridad y paciencia.

A mis padres, a mi esposa y a mi hermano, por sus consejos, por creer en mí y por ser mi base, mi motivación y mi razón de vida, Los amo.

A mi familia, a mis suegros y cuñados por brindarme su apoyo y palabras de aliento.

A los profesores de la Universidad Monteávila, en especial a mis tutores por compartir sus conocimientos, por su paciencia, dedicación y por ayudarme a crecer no sólo a nivel profesional, sino también a nivel personal.

A mis compañeros de carrera, por permitirme formar parte de sus vidas y por formar parte de la mía.



REPUBLICA BOLIVARIANA DE
VENEZUELA UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Plan de Proyecto para la Creación de una Empresa Consultora IPC en Venezuela.
(PLANCREC)

Autor: Guevara Rodríguez, Nelson Leonardo

Asesores: Sarache Oliveros, Xarifa Margarita
Pereira Barata, David Hernani

Año: 2017

RESUMEN

El presente Trabajo Especial de Grado se centró en el diseño de un plan de proyecto para la creación de una empresa de consultoría IPC en Venezuela. La idea es que, considerando la realidad política y económica actual de Venezuela, el mencionado plan sirva de herramienta para la descripción de manera clara y concisa del proceso para la constitución del mencionado emprendimiento, con el fin de garantizar su éxito y sustentabilidad en el tiempo, sin embargo, en esta etapa, no se contempla su implementación. Es importante destacar que, para el momento del desarrollo de la investigación, la accesibilidad a fuentes de referencia nacional e índices económicos actualizados fue una limitante importante. Los objetivos del proyecto se centraron en llevar a cabo el análisis estratégico, técnico, operacional y financiero del emprendimiento en estudio. Se presentan como bases teóricas trabajos previos relacionados con proyectos de emprendimientos y su evaluación. La metodología utilizada fue No experimental, transeccional y descriptiva, bajo el esquema Plan de proyecto y con un diseño mixto de campo y documental. Se utilizó el análisis documental y la observación estructurada como técnica de recolección de información; la escala de estimación fue el instrumento de recolección de datos y el análisis cualitativo de los mismos, fue la técnica utilizada para su interpretación. Finalmente, mediante el desarrollo de cada uno de los objetivos, se logró estructurar una guía integral para la constitución de una empresa consultora IPC en Venezuela, mediante la identificación de la estrategia corporativa, estrategia de incursión en el mercado, factores técnicos, operacionales y financieros.

Línea de Trabajo: Proceso de Transformación de Proyectos /Factibilidad Técnica y Operacional / Factibilidad Financiera

Palabras clave: Plan de Proyecto, matriz DOFA, Benchmarking, análisis estratégico, análisis financiero, análisis técnico y operacional, Consultoría.

Nomenclatura UNESCO: (53) Ciencias Económicas, (5311) Organización y Dirección de Empresas, (531106) Gestión Financiera

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.4.1. Objetivo General	5
1.4.2. Objetivos Específicos	5
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.5 LIMITACIONES Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.6.1. Limitaciones de la Investigación	6
1.6.2. Alcance de la Investigación	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.2. BASES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN	10
2.2.1. Proyecto	10
2.2.2. Planificación del proyecto	10
2.2.3. Dirección de proyectos	11
2.2.4. Análisis financiero	11
2.2.5. Análisis técnico	11
2.2.6. Áreas de conocimiento	12
2.2.7. Benchmarking	13
2.2.8. Matriz DOFA	15
2.2.9. Empresa	17
2.2.10. Estrategia	17
2.2.11. Plan estratégico	18
2.2.12. Visión	18
2.2.13. Misión	19
2.2.14. Valores	20
2.2.15. Historia de la Consultoría	20
2.2.16. Principales rasgos de la consultoría	22
2.2.17. Fases básicas de la consultoría (Según Milan Kubr)	23
2.3. BASES LEGALES DE LA INVESTIGACIÓN	24
2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)	24

2.3.2.	Ley de Contrataciones Públicas.....	25
2.4.	BASES ÉTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	25
2.5.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	25
	CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	27
3.1.	Nivel de la investigación.....	27
3.2.	Diseño de la investigación.....	28
3.3.	Población y Muestra.....	28
3.4.	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	29
3.5.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.	29
3.6.	Operacionalización de las variables de la investigación.....	1
	CAPÍTULO IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL PROYECTO	32
4.1	EMPRESAS CONSULTORAS EN VENEZUELA.....	32
4.1.1.	Empresa Y&V.....	32
4.1.2.	Empresa INELECTRA.....	39
4.1.3.	Empresa OTEPI.....	45
4.1.4.	Empresa ASINCRO	50
4.1.5.	Empresa ICESA	51
4.2	Benchmarking de empresas consultoras en Venezuela.....	56
4.3	Análisis de Matriz DOFA.	57
4.3.1.	Análisis estratégico interno	57
4.3.2.	Análisis estratégico externo	58
4.3.3.	Estrategias resultantes.....	61
4.3.3.1.	Estrategia Ofensiva.....	61
4.3.3.2.	Estrategia defensiva	61
4.3.3.3.	Estrategia de Reorientación.....	62
4.3.3.4.	Estrategia de Supervivencia	62
	CAPÍTULO V. ANÁLISIS TÉCNICO DEL PROYECTO.....	63
5.1.	CAPACIDAD DE LA EMPRESA.....	63
5.1.1.	Tamaño óptimo de la empresa.....	63
5.1.2.	Localización óptima de la empresa	63
5.1.3.	Características físicas del inmueble.....	64
5.2.	Tecnología y equipos tecnológicos	65
5.2.1.	Equipos tecnológicos	65
5.2.2.	Tecnología	65

5.3. Estructura Organizacional	66
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO	67
6.1. RECURSOS FINANCIEROS REQUERIDOS PARA LA INVERSIÓN INICIAL ...	67
6.2. VALOR PRESENTO NETO (VPN)	68
6.3. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	69
CAPÍTULO VII. ANÁLISIS INTEGRAL DEL PROYECTO	70
7.1. LA EMPRESA	70
7.2. EL PROYECTO	71
7.2.1. Estructura desagregada de trabajo	72
7.2.1. Diccionario de la estructura desagregada de trabajo.	72
7.2.1.1. Análisis Estratégico.....	72
7.2.1.2. Análisis Técnico.....	75
7.2.1.3. Análisis Financiero.....	78
7.2.1.4. Análisis Integral.....	79
7.2.1.5. La Investigación.....	81
CAPÍTULO X.....	82
LECCIONES APRENDIDAS	82
CAPÍTULO XI.....	83
CONCLUIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
10.1. Conclusiones.....	83
10.2. Recomendaciones	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
01: Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos	13
02: El menú del benchmarking.....	14
03: Tipos de benchmarking	15
04: Preguntas que responde la Misión corporativa	19
05: Etapas de la consultoría.....	23
06: Espiral de análisis de los datos cualitativos	30
07: Estructura Organizativa de la Empresa.....	66
08: Estructura Desagregada de Trabajo	72
09: Paquete de Trabajo N° 1.1.1.1	73
10: Paquete de Trabajo N° 1.1.1.2.....	73
11: Paquete de Trabajo N° 1.1.2.1	74
12: Paquete de Trabajo N° 1.1.2.2.....	74
13: Paquete de Trabajo N° 1.2.1.1	75
14: Paquete de Trabajo N° 1.2.1.2.....	75
15: Paquete de Trabajo N° 1.2.1.3.....	76
16: Paquete de Trabajo N° 1.2.2.1	76
17: Paquete de Trabajo N° 1.2.2.2.....	77
18: Paquete de Trabajo N° 1.2.3.....	77
19: Paquete de Trabajo N° 1.3.1	78
20: Paquete de Trabajo N° 1.3.2.....	78
21: Paquete de Trabajo N° 1.4.1.1	79
22: Paquete de Trabajo N° 1.4.1.2.....	79
23: Paquete de Trabajo N° 1.4.1.3.....	80
24: Paquete de Trabajo N° 1.4.1.4.....	80
25: Paquete de Trabajo N° 1.4.2.1	81
26: Paquete de Trabajo N° 1.4.2.2.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página
01: Datos Obtenidos del Benchmarking.....	56
02: Estrategia FO (MAXI-MAXI)	58
03: Estrategia FA (MAXI-mini).....	59
04: Estrategia DO (mini-MAXI).....	60
05: Estrategia DA (mini-mini)	60
06: Costos de Nómina.....	67
07: Costos de Equipos Tecnológicos y Mobiliario	67
08: Costos Varios	68
09: Costos Totales	68
10: Cálculo del VPN a Través del Análisis de Sensibilidad.....	68
11: Cálculo de la TIR.....	69

LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS

- ENI:** Ente Nazionale Idrocarburi (Corporación Nacional de Hidrocarburos - Italia)
- IPC:** Ingeniería, Procura y Construcción
- ISO:** International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización)
- MBPD:** Millones de Barriles Por Día (Million Barrels Per Day)
- MTBE:** Metil Tert-Butil Éter
- MTPD:** Miles de Toneladas Métricas por Día
- PDVSA:** Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima
- PEMEX:** Petróleos Mexicanos
- PMBOK:** Project Management Body of Knowledge (Fundamentos para la Dirección de Proyectos)
- PMI:** Project Management Institute
- RAM:** Memoria de Acceso Aleatoria (Random Access Memory)
- TB:** Terabyte
- UMA:** Universidad Monteávila

INTRODUCCIÓN

En esta época de globalización, el término emprendimiento ha calado de manera veloz y la cantidad de información relacionada no ha pasado desapercibida, siendo que representa una alternativa viable en momentos de contracción económica e incertidumbre laboral.

Cada día aumenta la cantidad de personas que buscan la superación personal y profesional mediante el desarrollo de ideas, que a primera vista parecen brillantes, sin embargo, un gran número de esas ideas proyectadas como emprendimientos fracasan, debido a la inexperiencia, falta de asesoría, desconocimiento o en muchos casos, falta de planificación, evaluación y estrategia adecuada para su incursión en los mercados.

Por otra parte, estudios recientes realizados por organizaciones mundiales, hacen referencia a las dificultades y poca viabilidad de negocios en Venezuela, motivado a la falta de incentivos e incremento significativo de obstáculos por parte del gobierno venezolano.

Con el propósito de hacer frente a todo esto y en aras de superar las condiciones políticas y económicas adversas para la supervivencia de emprendimientos en Venezuela, se plantea la elaboración de un documento que sirva de guía para la evaluación integral y futura puesta en marcha de una empresa consultora de ingeniería, procura y construcción, en las áreas de energía eléctrica, petroquímica, hidrocarburos, industrias básicas, infraestructura y agroindustrias en Venezuela, a efectos de maximizar su probabilidad de éxito, su sostenibilidad y sustentabilidad en el tiempo.

Motivado a lo anteriormente expresado, el Plan de Proyecto, surge como la mejor opción, entre las distintas herramientas para la planificación, desarrollo y gestión de proyectos. En este sentido, el contenido del presente Trabajo Especial de Grado, se ha estructurado en ocho capítulos que se describen a continuación:

El primer capítulo hace referencia al **Problema de investigación**. En el mismo, se esbozan el área temática, se realiza el planteamiento del problema con su respectiva formulación, se detalla el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, así como la justificación e importancia del trabajo para el investigador, y las principales limitaciones y alcance de la investigación.

En el segundo capítulo denominado **Marco teórico de la investigación**, se presentan los trabajos de grado que sirven de antecedentes y continúa con la definición de las nociones teóricas relacionadas con el trabajo de investigación. El capítulo concluye con la presentación del basamento legal en el cual se enmarca la investigación.

El tercer capítulo está referido al **Marco metodológico de la investigación**. En él, se plasma el nivel y diseño de la investigación, la población tomada como muestra para los análisis correspondientes, así como los instrumentos y técnicas para la recolección, procesamiento y análisis de los datos recabados para el desarrollo de la investigación.

El cuarto capítulo, denominado **Análisis estratégico del proyecto** se presenta la información recabada de las empresas consultoras IPC de trayectoria en Venezuela, así como los procesos de evaluación interna y externa realizados a través de las herramientas de análisis *benchmarking* y matriz DOFA.

En el quinto capítulo, se lleva a cabo el **Análisis técnico del proyecto**, se presenta en el mismo, la información relacionada con la capacidad de la empresa, la tecnología y equipos tecnológicos, así como la estructura organizacional propuesta para el emprendimiento.

En el sexto capítulo, denominado **Análisis financiero**, se plasman los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas mediante el cálculo del valor presente neto y la tasa interna de retorno.

El séptimo capítulo hace referencia al **Análisis integral de los resultados**, en este capítulo se presentan y detallan los resultados obtenidos en los capítulos VI, VII y VIII.

En el octavo capítulo, se presentan las **Lecciones aprendidas de la investigación** desarrollada.

Finalmente, en el noveno capítulo, se plasman las **Conclusiones y recomendaciones** resultantes del trabajo de investigación desarrollado.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el marco de las observaciones y evaluaciones publicadas por el Banco Mundial, en la 13^{ra} edición del reporte anual “Haciendo Negocios” correspondiente al año 2016, Venezuela se ubicó en el puesto ciento ochenta y seis de las ciento ochenta y nueve economías mundiales evaluadas por el organismo multilateral, en cuanto a la medición de las facilidades ofrecidas por el Estado, así como la calidad y eficiencia del marco regulatorio para la creación de nuevas firmas domésticas.

Considerando estos datos, se podría pensar que actualmente las condiciones políticas y económicas, así como las facilidades para la creación y/o constitución de nuevas empresas dificultan este tipo de proyectos personales, familiares o grupales.

Sin embargo, los emprendedores hoy en día entienden que las grandes oportunidades se presentan en el caos, la incertidumbre, la falta de información, los cambios, la confusión y la inestabilidad; entienden que en un entorno con información casi perfecta y donde se pueden anticipar los escenarios futuros, la rentabilidad es mucho menor y la competencia es tenaz, por lo que resulta sumamente difícil para una nueva empresa emprender o sobrevivir. En este sentido, la directora del Centro Lyra, institución dedicada a promocionar el desarrollo humano sustentable, (Pineda, 2014) indica:

En Venezuela operan más de 500.000 pequeñas empresas (aquellas que tienen hasta 20 empleados), que representan alrededor de 96% de las existentes en el país y que emplean cerca de 5 millones de personas, según el estudio Las Microfinanzas en Venezuela, Rasgos Distintivos del Microfinanciamiento a la Microempresa Nacional. (pág. 1)

Considerando estas premisas y como parte de un proyecto de emprendimiento personal que busca la superación profesional, la inversión y el retorno financiero, nace la idea de crear una empresa consultora IPC económicamente sostenible y

rentable en tiempo, orientada a la excelencia en sus actividades, equilibrando entre el empuje y empeño de un equipo de trabajo joven y los conocimientos y práctica de asesores externos e internos con amplia experiencia, con nuevas ideas y soluciones rentables fusionadas entre las mejores prácticas y la tecnología disponible, a fin de brindar confianza y garantía en sus servicios a ofrecer en todo el territorio Venezolano.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar un plan de proyecto para la creación de una empresa consultora en las áreas de ingeniería, procura y construcción en Venezuela?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

- ✓ Diseñar un plan de proyecto para la creación de una empresa de consultoría IPC en Venezuela.

1.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un análisis estratégico del emprendimiento.
- ✓ Llevar a cabo un análisis técnico del proyecto.
- ✓ Efectuar un análisis operacional del proyecto.
- ✓ Analizar de manera integral los resultados obtenidos.
- ✓ Realizar un análisis financiero del proyecto.

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La creación de una empresa consultora para su incursión en el mercado venezolano, es una propuesta de inversión personal que presume un retorno financiero. La propuesta de reinversión financiera busca desarrollar y poner en marcha una empresa consultora constituida con talento humano nacional, enmarcada en los más altos estándares de calidad y eficiente prestación de servicios, ofreciendo resultados óptimos y una variada gama de servicios en

áreas de ingeniería, procura y construcción, entre otros; que busquen impulsar el aparato productivo del país, mediante el apalancamiento de proyectos de inversión pública y/o privada.

Resulta imperativo pensar que cuando surge una idea de emprendimiento, aparentemente puede parecer brillante, sin embargo, se debe llevar a cabo un estudio integral a efectos de tomar las decisiones adecuadas y así orientar el proyecto a un camino de éxito.

Por esta razón se debe enmarcar esa idea, en una estructura que permita evaluar en las distintas áreas su factibilidad y desarrollo; es por ello, que surge el planteamiento para la elaboración de un plan, mediante el cual se logre plasmar de manera ordenada y coherente, la metodología adecuada para la eficiente creación y puesta en marcha de un emprendimiento rentable y sustentable en el tiempo, es decir, su potencial mercado, objetivos, competencia a enfrentar, su valor agregado y los productos o servicios a ofrecer, incrementando con ello las posibilidades del retorno financiero proyectado.

Por esta razón, el Plan de Proyecto para la creación de una Consultora en las Áreas de Ingeniería, Procura y Construcción en Venezuela, permitirá desarrollar una herramienta mediante la cual se describa de manera clara y concisa el proceso para la constitución de una consultora, con el fin de garantizar el éxito del emprendimiento y su sustentabilidad en el tiempo.

1.5 LIMITACIONES Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Limitaciones de la Investigación

- ✓ Desactualización de índices económicos oficiales.
- ✓ Dificultades para la accesibilidad a fuentes de referencia nacional actualizadas.

1.6.2. Alcance de la Investigación

Como proyecto de investigación se elaborará un plan de proyecto que servirá como guía para la futura creación y puesta en marcha de una consultora para su incursión en el mercado venezolano; sin embargo, no se contempla la ejecución del mencionado plan.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a lo planteado en El Proceso de Investigación, el marco teórico tiene como propósito, "...dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema" (Sabino, El Proceso de Investigación, 1992, pág. 44).

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Se considerarán como guías de esta investigación los siguientes antecedentes:

- a. El Trabajo Especial de Grado presentado en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, para la Escuela de Postgrado, Programa de Maestrías en Administración de Empresas y denominado "*Plan de negocio para la implementación de una empresa de consultoría de sistemas integrados de gestión de seguridad, salud, medio ambiente y calidad,*" por Arturo Frías, Carmen Guzmán y Raúl Marcos (2015), como requisito para optar por el título de Magister en Administración de Empresas, se centró en desarrollar un modelo de negocio para evaluar la factibilidad comercial, técnica, económica y financiera de implementar una empresa de consultoría de sistemas integrados de gestión aplicado al sector empresarial de las PYMES de Lima metropolitana y Callao.
- b. El trabajo especial de grado presentado a la Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial y denominado plan de negocios "*Empresa consultora de gestión social en el mercado minero de Perú.*" Por Ramiro Alcalde H., (2013), para optar por el Grado de Magister en Gestión para la Globalización y se centró en el desarrollo de un plan de negocio para la creación de una empresa de gestión llamada SocialTech, enfocada al desarrollo de consultoría y gestión de información social de los conflictos existentes en zonas mineras en Perú.

- c. El trabajo especial de grado presentado en la Universidad Monteávila, Coordinación de estudios de Postgrado, Especialización Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos y denominado “Estudio de Factibilidad para la implantación de una Empresa de Servicios de Albañilería, Herrería, Cerrajería, Plomería y Electricidad en el municipio Girardot – estado Aragua”, presentado por: Ing. Disnarda Ramírez (2012), como requisito para optar por el título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos y se centró en desarrollar la factibilidad técnica, económica y financiera para establecer una empresa de servicios propuesta a funcionar veinticuatro horas al día, instalaciones domésticas a fin de satisfacer la creciente demanda de estos trabajos en el sector residencial del municipio Girardot, estado Aragua.

- d. El trabajo especial de grado presentado en la Universidad Católica Andrés Bello, Vicerrectorado Académico, Dirección General de los Estudios de Postgrado, Postgrado en Gerencia de Proyectos y denominado plan preliminar del proyecto “*Desarrollo de un Centro de Investigaciones en Orinoco Iron*”, por: Nidia Cárdenas (2010), como requisito para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos y se centró en la elaboración de un plan preliminar para el desarrollo de un centro de investigaciones en Orinoco Iron, empresa perteneciente al grupo International Briquette Holding (IBH), bajo los lineamientos establecidos en las Guías de Gerencia de Proyectos de Inversión de Capital (GGPIC) de la organización y cubrió las fases de visualización y conceptualización para la obtención de los productos considerados en cada una de dichas etapas, respaldados con los planteamientos considerados como mejores prácticas en gerencia de proyectos del *Project Management Institute* (PMI) y otras instituciones como el *Construction Industry Institute* (CII).

2.2. BASES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1. Proyecto

El *Project Management Institute* (PMI) es la institución que se encarga de la formación y evaluación de proyectos, y recomendaciones de mejoras para la Guía del *Project Management Body Of Knowledge* (PMBOK®) de forma oportuna, esta guía identifica el subconjunto de fundamentos de la Dirección de Proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas y, además, proporciona y promueve un vocabulario común para analizar, escribir y aplicar la dirección de proyectos. En este sentido, el (Project Management Institute, 2013) define que: “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (pág. 3).

Por su parte, la Organización Internacional de Normalización (ISO), ente encargado de la creación de estándares internacionales compuesto por diversas organizaciones nacionales de estandarización, define proyecto como, “un conjunto único de procesos que consta de actividades coordinadas y controladas, con fechas de inicio y fin, que se llevan a cabo para lograr los objetivos del proyecto” (ISO, 2012, pág. 3).

En tal sentido, podemos establecer que un proyecto es un esfuerzo que, mediante el desarrollo de procesos y la ejecución de actividades programadas en un tiempo finito, genera un producto, servicio o resultado único.

2.2.2. Planificación del proyecto

Según (Nicholas & Steyn, 2012):

Cada proyecto es algo único, ya que está dirigido hacia un producto final o resultado que es en sí, de alguna manera único. Debido a su singularidad, las preguntas básicas sobre el proyecto deben ser examinadas y respondidas de manera satisfactoria antes de que trabajo puede comenzar. La respuesta a estas preguntas de tal manera que el proyecto alcance sus objetivos, es la función de la planificación del proyecto” (pág.163).

2.2.3. Dirección de proyectos

El PMI establece que la dirección de proyectos:

Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco Grupos de Procesos (Project Management Institute, 2013, pág. 5).

Por su parte (Palacios, 1998) la define como “la aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de todos los involucrados con un proyecto.” (pág.49)

Se puede decir que, de manera ideal la Dirección de proyectos es el proceso a través del cual, con la aplicación de las mejores prácticas, conocimientos y habilidades relacionadas con el tema, se logra ejecutar un proyecto, logrando los objetivos deseados y cumpliendo los parámetros establecidos.

2.2.4. Análisis financiero

(Sapag & Sapag, 2008), definen en su libro Preparación y evaluación de proyectos, que:

Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos. (pág. 29)

2.2.5. Análisis técnico

Según (Baca, 2010), el “estudio técnico presenta la determinación del tamaño óptimo de la planta, la determinación de la localización óptima de la planta, la ingeniería del proyecto y el análisis organizativo, administrativo y legal”. (pág. 7)

Por su parte, (Sapag & Sapag, 2008) indican que:

El estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área.

Técnicamente existirían diversos procesos productivos opcionales, cuya jerarquización puede diferir de la que pudiera realizarse en función de su grado de perfección financiera. Por lo general, se estima que deben aplicarse los procedimientos y tecnologías más modernos, solución que puede ser óptima técnicamente, pero no serlo financieramente. (pág. 24)

De acuerdo a lo planteado por los autores antes citados, podemos concluir que de la ejecución correcta del análisis técnico obtendremos el tamaño y localización óptima de la empresa u organización, así como los aspectos organizacionales, administrativos y legales, que serán utilizados posteriormente para el análisis financiero.

2.2.6. Áreas de conocimiento

El (Project Management Institute, 2013) precisa área de conocimiento como: “un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de sus procesos, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas que los componen.” (pág. 529)

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costes del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	

8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6 Controlar los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

Figura 1: Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos

Fuente: (Project Management Institute, 2013)

2.2.7. Benchmarking

Es el proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. (Spendolini, 2005, pág. 11)

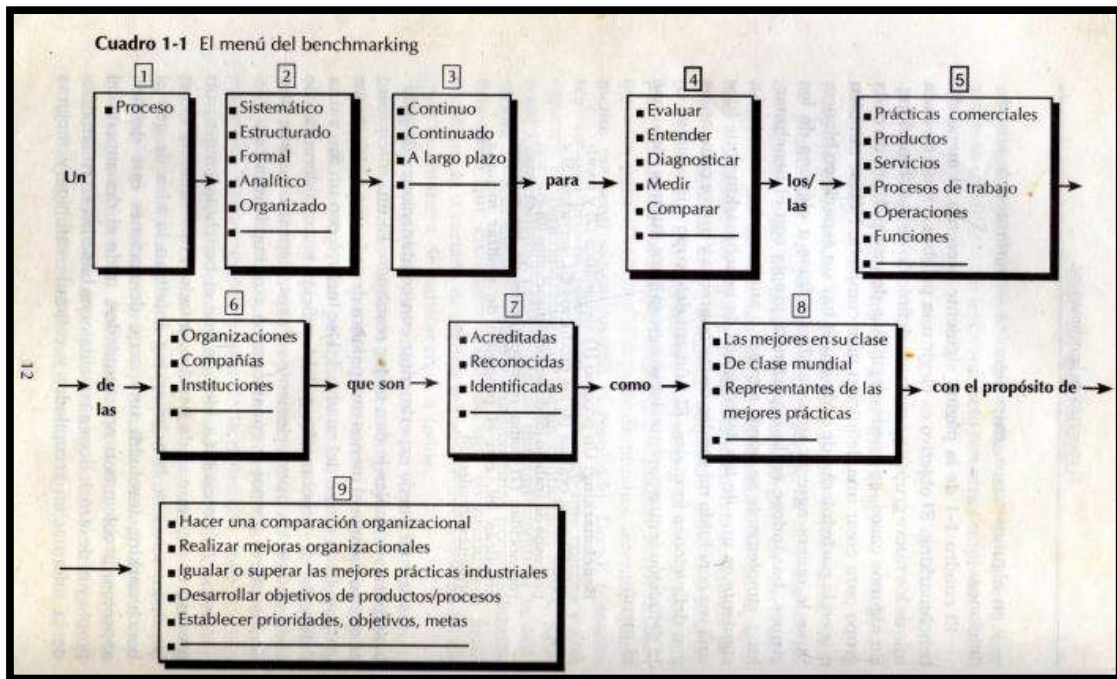


Figura 2: El menú del *benchmarking*
Fuente: (Spendolini, 2005)

Por su parte, (Boxwell, 1994) indica que:

El *Benchmarking* contribuye al logro de los objetivos del negocio de la organización, facilitando la detección de las mejores prácticas que conducen en forma rápida, ordenada y eficiente a la generación de ventajas competitivas y a nuevas oportunidades de negocio a fin de motivar la mejora en el desempeño organizacional.

Podemos entender entonces que el *benchmarking*, es un proceso continuo, no sólo se aplica una vez para resolver los problemas del momento, por el contrario, en un proceso cíclico con el cual se busca mejorar constantemente las practicas internas y la adaptación a los múltiples cambios en el mercado.

De igual manera, (Spendolini, 2005), estable en su libro los siguientes tipos de *benchmarking*:

Cuadro 1-3 Tipos de benchmarking

Tipo	Definición	Ejemplos	Ventajas	Desventajas
Interno	<ul style="list-style-type: none"> ■ Actividades similares en diferentes sitios, departamentos, unidades operativas, países, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prácticas de fabricación en EE. UU. frente a prácticas de Xerox en Fuji, Japón ■ Estrategias de marketing por división (fotocopiadoras vs. estaciones de trabajo) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Los datos suelen ser fáciles de recopilar ■ Buenos resultados para compañías "excelentes" que están diversificadas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Foco limitado ■ Prejuicios internos
Competitivo	Competidores directos que venden a la misma base de clientes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cannon – ■ Ricoh ■ Kodak ■ Sharp 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Información concerniente a los resultados del negocio ■ Prácticas o tecnologías comparables ■ Historia de recopilación de información 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dificultades para la recopilación de datos ■ Problemas de ética ■ Actitudes antagonicas
Funcional (genérico)	Organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos/servicios/procesos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Almacenamiento (L. L. Bean) ■ Rastreo del estado de despachos (Federal Express) ■ Servicio al cliente (American Express) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alto potencial para descubrir prácticas innovadoras ■ Tecnología o prácticas fácilmente transferibles ■ Desarrollo de redes profesionales ■ Acceso a bases de datos pertinentes ■ Resultados estimulantes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dificultad para transferir prácticas a un medio diferente ■ Alguna información no es transferible ■ Consume tiempo

"Copyright 1990, Square D Company. Todos los derechos reservados; utilizado con autorización".

Figura 3: Tipos de *benchmarking*
Fuente: (Spendolini, 2005)

2.2.8. Matriz DOFA

(Serna, 1994) en su libro Gerencia Estratégica, indica que "DOFA es la sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas" (pág. 185). Adicionalmente, establece que "el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa." (Serna, 1994, pág. 185)

Por su parte, la (Asociación de emprendedores y empresarios autónomos, 2017) hace referencia a que:

En los años 50 del siglo XX se produjo una rápida evolución del área de la gestión en las empresas, lo que permitió el nacimiento de tratados, herramientas y teorías que hoy en día aún se encuentran vigentes. Una de ellas es el análisis DAFO.

El análisis DAFO permite cuestionar nuestro proyecto desde los cuatro aspectos indicados, por lo que resume en un cuadro de trabajo las claves de actuación y evolución de nuestro negocio.

(Generalitat Valenciana, 2017) indica que:

Este tipo de análisis representa un examen profundo de la interacción entre las características particulares de un centro y su entorno. Nos ayuda a determinar dos vertientes de las organizaciones:

- Por un lado, las áreas claves del entorno (sobre las que no se tiene control). En estas áreas nos podemos encontrar con amenazas y con oportunidades.
- Por otro lado, las áreas claves internas (sobre las que sí se tiene control). En este caso detectaremos nuestras debilidades y fortalezas.

Por lo tanto, podemos establecer que el análisis de matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), nos permite identificar y analizar a lo interno (fortalezas y debilidades), así como el entorno (oportunidades y amenazas) en el cual se desarrolla o se pretende desarrollar de las empresas u organizaciones. Comúnmente se utiliza para desarrollar planes que tomen en consideración los diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

La matriz DOFA indica cuatro estrategias producto de la combinación entre lo interno (Debilidades y Fortalezas) y el ámbito externo (Amenazas y Oportunidades), como lo son:

- Estrategia DA (Debilidades / Amenazas, Mini – Mini). El objetivo es minimizar tanto las debilidades como las amenazas.
- Estrategia DO (Debilidades / Oportunidades, Mini – Maxi). Se intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
- Estrategia FA (Fortalezas / Amenazas, Maxi – Mini). Se basa en las fortalezas que pueden contrarrestar las amenazas del entorno.

- Estrategia FO (Fortalezas vs Oportunidades, Maxi – Maxi). Esta es la situación ideal. Mediante esta estrategia, se busca aprovechar las oportunidades que se presenten con la maximización de las fortalezas.

2.2.9. Empresa

(García & Casanueva, 2001), autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la empresa como una "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados". (pág. 3)

(Sabino, Diccionario de Economía y Finanzas, 1991), establece en su libro que una empresa es una:

Unidad de control y decisión que utiliza diferentes insumos para producir bienes o servicios. Las empresas, según su propiedad, pueden ser privadas o públicas; en el primer caso pertenecen a un empresario o conjunto de empresarios, mientras que en el segundo la propiedad es del Estado, ya sea a nivel nacional, regional o municipal.

Al analizar los conceptos antes planteados podríamos inferir que una empresa está formada por personas orientadas a un fin común y que mediante procesos generan bienes o servicios, los cuales comercializa por un precio que le permita cubrir los costos de producción, así como mejoras e inversión futura.

2.2.10. Estrategia

Según (Francés, 2006) en su libro Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral, "la estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre."

Ahora bien, (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997) definen estrategia como "el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar." (pág. 7)

(Generalitat Valenciana, 2017) establece que la estrategia “consiste en la forma de organizar los recursos tanto técnicos, materiales, económicos, como humanos para lograr hacer realidad con la mayor eficacia los objetivos”

En este sentido, podemos decir que la estrategia es un plan mediante el cual se establece la serie de pasos o medios a seguir para el logro de las metas u objetivos planteados.

2.2.11. Plan estratégico

Para (Francés, Estrategia para la empresa en América Latina, 2001), la planificación estratégica “toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar lo que otros actores puedan hacer.”

(Sainz de Vicuña, 2015), indica que “la planificación estratégica consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico.”

Por su parte, (Armijo, 2011) establece que:

“La planificación estratégica, (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen” (pág. 15).

Entonces entendemos la Planificación Estratégica, como la metodología de plantear, ejecutar y dar seguimiento continuo a aquellas acciones que harán posible el logro de los objetivos planteados en la organización, considerando tanto los factores internos como los externos.

2.2.12. Visión

(Fleitman, 2000) define visión, como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.”

Por su parte (Serna, 1994) establece que “la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro.”

De igual manera, (Serna, 1994) indica que “la visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización.”

Entonces podemos definir la visión corporativa, como la proyección futura deseada por la empresa u organización, estableciendo estrategias y recursos dirigidos a conseguir dicha proyección en correspondencia con los intereses y objetivos de la empresa.

2.2.13. Misión

(Serna, 1994) establece que la misión es “la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos” (pág. 59).



Figura 4: Preguntas que responde la Misión corporativa
Fuente: (Serna, 1994)

Para (Kotler & Armstrong, 2008) la misión “es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio” (pág. 38).

Entonces, podemos definir la misión corporativa, como el propósito o razón de ser de la organización o empresa, con la cual expresa a quien presta servicio, los servicios o productos que presta u ofrece, hacia donde van dirigidos los recursos y aquello que los hace diferentes; en resumen, es su espíritu, su esencia, su marco de referencia para la toma de decisiones estratégicas.

2.2.14. Valores

Según (Serna, 1994), “los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción” (pág. 116). De igual manera, (Serna, 1994) establece que “los valores administrativos guían al gerente en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos para la firma.” (pág. 116)

De igual manera, (Jiménez, 2010) indica en su libro El valor de los valores en las organizaciones que, los valores en las organizaciones

Son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos. (pág. 28)

Entonces, podemos definir los valores corporativos, los parámetros establecidos, para regir las normas morales a cumplir dentro de la organización o empresa. Dichos valores, estarán estrechamente relacionados con la esencia de la organización.

2.2.15. Historia de la Consultoría

La (Oficina Internacional del trabajo, 1997, pág. 31) establece en su libro que:

La consultoría de empresas tiene su origen en la revolución industrial, la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales y sociales conexas. Sus raíces son idénticas a las de la dirección o administración de empresas como esfera separada de la actividad humana y campo de aprendizaje.

La consultoría en o por cuenta de una empresa se hizo posible cuando el proceso de generalización y estructuración de la experiencia gerencial alcanzó una etapa relativamente avanzada. Entonces, fue preciso determinar y describir los métodos y los principios aplicables a diversas organizaciones y situaciones y los empresarios fueron inducidos y presionados para buscar una forma mejor de dirigir y controlar su negocio. Estas condiciones no se cumplieron hasta la segunda mitad del siglo xix, período en que se originó el movimiento de la organización científica del trabajo.

De igual manera, la OIT indica que durante las décadas de los 20 y 30:

En el decenio de 1920, Elton Mayo, con su experimento de Hawthorne, dio impulso a la investigación y a la consultoría en la esfera de las relaciones humanas. Mary Parker Follett inició importantes trabajos de consultoría en la esfera de la administración de los recursos humanos y de la motivación.

El interés por unos servicios de venta y de comercialización más eficaces fue promovido por personas como el inglés Harold Whitehead, autor de Principios del arte de vender, escrito en 1917. Durante el decenio de 1920 se establecieron varias oficinas de consultoría, que desarrollaron su capacidad para establecer diagnósticos de las organizaciones comerciales en su totalidad, examinando los problemas de la fabricación y la productividad con una perspectiva más amplia de oportunidades de venta y de expansión del negocio.

En los decenios de 1920 y 1930 la consultoría de empresas fue ganando terreno no sólo en los Estados Unidos y en el Reino Unido, sino también en Francia, Alemania, Checoslovaquia y otros países industrializados (Oficina Internacional del trabajo, 1997, pág. 33).

La (Oficina Internacional del trabajo, 1997), califica las décadas postguerra como la edad de oro de la consultoría y al respecto indica:

La reconstrucción de posguerra, la rápida expansión de las empresas unida a la aceleración de los cambios tecnológicos, la aparición de nuevas economías en desarrollo y la intensificación de la internacionalización de la industria, el comercio y las finanzas mundiales crearon oportunidades particularmente favorables y demandas de servicios de consultoría de empresas. En este período se establecieron la mayor parte de las organizaciones de consultoría que existen hoy y esta actividad alcanzó el poder y la reputación técnica de que goza en la actualidad (pág. 33).

En cuanto a la actualidad de la consultoría, la OIT establece que:

La universalización, las tecnologías de información y comunicación, las asociaciones económicas regionales, la caída de los regímenes comunistas,

la privatización y muchos otros cambios no sólo han incrementado la demanda de servicios de consultoría, sino que también han modificado su contenido y calidad. En la consultoría, la demanda exige una creatividad e innovación constantes. La oferta proporciona oportunidades ilimitadas para la iniciativa y para un trabajo intelectualmente interesante.

Actualmente se puede pedir a los consultores de empresas profesionales que ayuden a resolver cualquier tipo de problema de gestión en cualquier tipo y tamaño de organización. Si surgen nuevos problemas y se ponen al descubierto nuevas necesidades, es más que seguro que algunos consultores de empresa harán de inmediato un esfuerzo especial para convertirse en expertos en ese nuevo campo. (Oficina Internacional del trabajo, 1997, pág. 35).

2.2.16. Principales rasgos de la consultoría.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), es la única agencia 'tripartita' de la Organización de Naciones Unidas (ONU), la OIT reúne a gobiernos, empleadores y trabajadores de ciento ochenta y siete Estados miembros a fin de establecer las normas del trabajo, formular políticas y elaborar programas promoviendo el trabajo decente de todos, mujeres y hombres. La (Oficina Internacional del trabajo, 1997) define los siguientes rasgos de la consultoría:

- Es un servicio independiente. Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, quien no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas, sin embargo, debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo el proceso, de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.
- Es esencialmente un servicio consultivo. No se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en problemas. El papel principal del consultor es actuar como asesor con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo.
- Es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos. Una persona llega a ser consultor de

empresas en el pleno sentido del término, una vez que ha acumulado una cantidad considerable de años de experiencias y conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas, así como, una vez que ha adquirido la capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones y presentarlas de manera clara.

- No proporciona soluciones milagrosas. Es un error suponer que, una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo arduo, basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles

2.2.17. Fases básicas de la consultoría (Según Milan Kubr).

La (Oficina Internacional del trabajo, 1997) define las siguientes fases de la consultoría:

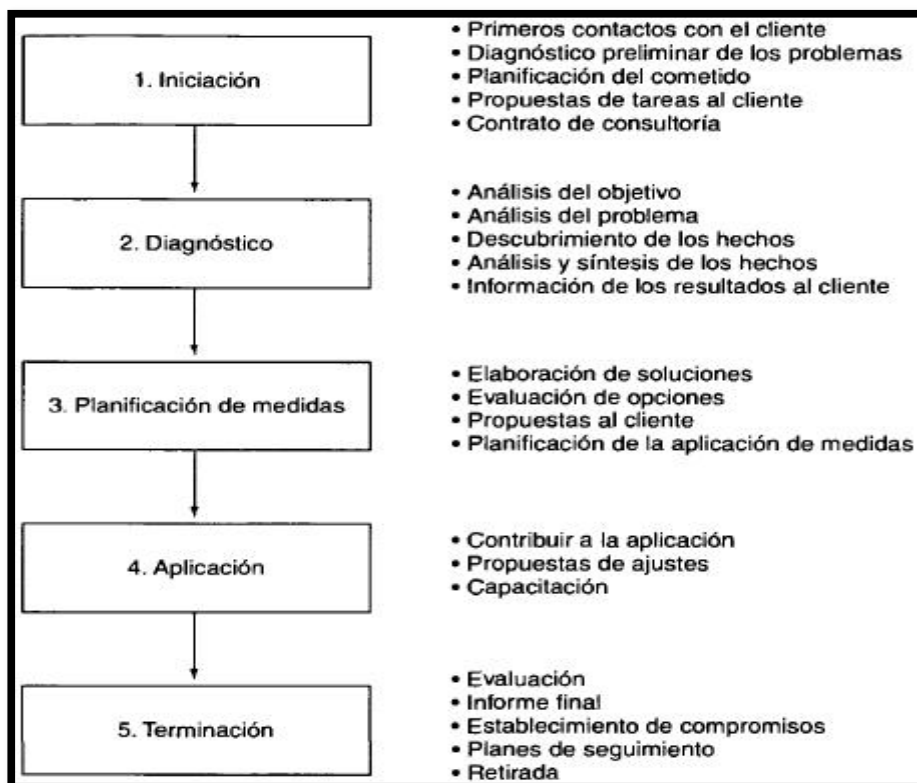


Figura 5: Etapas de la consultoría
Fuente: (Oficina Internacional del trabajo, 1997)

2.3. BASES LEGALES DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

➤ Título III – De los Deberes, Derechos Humanos y Garantías.

Capítulo VII – Derechos Económicos

Artículo 112

Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes... ...El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industrial, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar.

En el citado Artículo de la Carta Magna, podemos entender que el Estado contempla una serie de principios o normas que serán acatados por toda aquella persona que busquen desarrollar actividades económicas en el territorio nacional. En este sentido, se establece que toda persona desarrollar la actividad económica de su preferencia, siempre y cuando dicha actividad, este enmarcada en la legislación prevista por el Estado. Por su parte, este último, promoverá dichas iniciativas económicas privadas, garantizando la creación y distribución justa de las riquezas y la producción de bienes y servicios.

➤ Título VI – Del Sistema Socio Económico.

Capítulo I – Del Régimen Socio Económico y la Función del Estado en la Economía.

Artículo 308

El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

De acuerdo al Artículo antes mencionado, comprendemos que el Estado tiene el deber de impulsar, promover y proteger a la empresa familiar, como es el caso

de la propuesta de empresa planteada en este trabajo. Esto con el fin de favorecer la iniciativa privada, considerando la libertad de empresa y la iniciativa privada, así como la consolidación del desarrollo de la economía nacional.

2.3.2. Ley de Contrataciones Públicas

Capítulo I – Disposiciones Generales

Artículo 1

“La presente Ley, tiene por objeto regular la actividad del Estado para la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras, con la finalidad de preservar el patrimonio público...”

De acuerdo al Artículo antes presentado, se establece en dicha Ley, los parámetros bajo los cuales el Estado procederá a adquirir bienes, prestaciones de servicio y ejecución de obras. Por lo tanto, siendo el propósito del emprendimiento planteado en el presente trabajo, la consultoría de ingeniería, procura y construcción de obras en el territorio nacional, y considerando que las principales empresas productivas del país están en manos del Estado, se considera pertinente, de suma importancia y estrechamente relacionado con el proyecto, lo establecido en la Ley antes citada.

2.4. BASES ÉTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez establecidas las bases legales de la investigación, se procede a determinar bajo que parámetros éticos bajo los cuales se encuentra referenciado el presente Trabajo Especial de Grado. A continuación, se presentan las bases éticas de la investigación:

2.4.1 Código de Ética Profesional del Colegio de Ingenieros de Venezuela (CIV).

2.4.2 Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute (PMI).

2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Consultoría de empresas: es un servicio de asesoramiento profesional que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la

organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.

Emprendedor: es aquella persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para tomarla. De hecho, en la etimología de la palabra se encuentra la voz latina *prendĕre* que significa literalmente coger o tomar. Es habitual emplear este término para designar a una «persona que crea una empresa» o que encuentra una oportunidad de negocio, o a alguien quien empieza un proyecto por su propia iniciativa.

Emprendimiento: la palabra emprendimiento proviene del francés *entrepreneur* (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente

Empresa: es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos.

Estrategia de negocio: combinación de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, mercado potencial, la oferta de negocio y la penetración del producto en el mercado.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Nivel de la investigación.

Para esta investigación se contempla que es no experimental, transeccional y descriptiva. Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) definen no experimental, “como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (pág. 149).

De igual manera, (Hernández et al., 2010) establecen que, “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” (pág. 151)

La investigación que se plantea es de tipo descriptiva, ya que busca describir las variables en estudio. Según (Arias, 2006):

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (pág. 24)

3.2. Diseño de la investigación.

La investigación que se plantea presenta un diseño mixto; de campo, motivado a que se basará sobre hechos reales que permitirán analizar las variables sin manipularlas. Se acuerdo a lo que expresa (Arias, 2006):

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (pág. 31).

Por otra parte, se considera documental, dado que se basa en el análisis de documentos impresos, electrónicos, entre otros. (Arias, 2006) establece que:

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos (pág. 27).

3.3. Población y Muestra.

Según (Arias, 2006), la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (pág. 81). En este sentido, la investigación se realizará a una “Población accesible: también denominada población muestreada, es la porción finita de la población objetivo a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra representativa (Arias, 2006, pág. 82).

En relación a la muestra, (Arias, 2006) expresa “La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (pág. 83). Al respecto, se desarrolla la investigación con un muestreo intencional, “en este caso los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador” (Arias, 2006, pág. 86). Se tomarán como muestra cinco empresas consultoras con amplia experiencia en las áreas de ingeniería, procura y construcción, que operan actualmente en Venezuela.

3.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

“Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (Arias, 2006, pág. 67). Según el autor citado anteriormente, la técnica conlleva a recolección de información que deberá ser procesada, por lo que define como instrumento de recolección de datos, “es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información ((Arias, 2006, pág. 69).

Con base en lo antes expuesto, se plantea que se aplicarán las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos:

- ✓ Análisis documental: Se aplicará esta técnica ya que se procederá con la revisión, lectura y análisis de libros, revistas, documentos de Internet entre otros para reunir la información necesaria para realizar la investigación.
- ✓ Observación estructurada: “Es aquella que además de realizarse en correspondencia con unos objetivos, utiliza una guía diseñada previamente, en la que se especifican los elementos que serán observados” (Arias, 2006, pág. 70).
 - “Escala de estimación: a diferencia de la lista de cotejo, que sólo considera la presencia o ausencia, este instrumento consiste en una escala que busca medir cómo se manifiesta una situación o conducta” (Arias, 2006, pág. 71).

3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En este punto se describen las técnicas para el procesamiento de los datos recolectados. En lo referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas o estadísticas, que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos que sean recogidos.

- ✓ Análisis cualitativo de los datos:

En el proceso cuantitativo primero se recolectan todos los datos y posteriormente se analizan, mientras que en la investigación cualitativa no

es así, tal como se ha reiterado, la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo; además, el análisis no es estándar, ya que cada estudio requiere de un esquema o “coreografía” propia de análisis (Hernández et al., 2010, pág. 439).

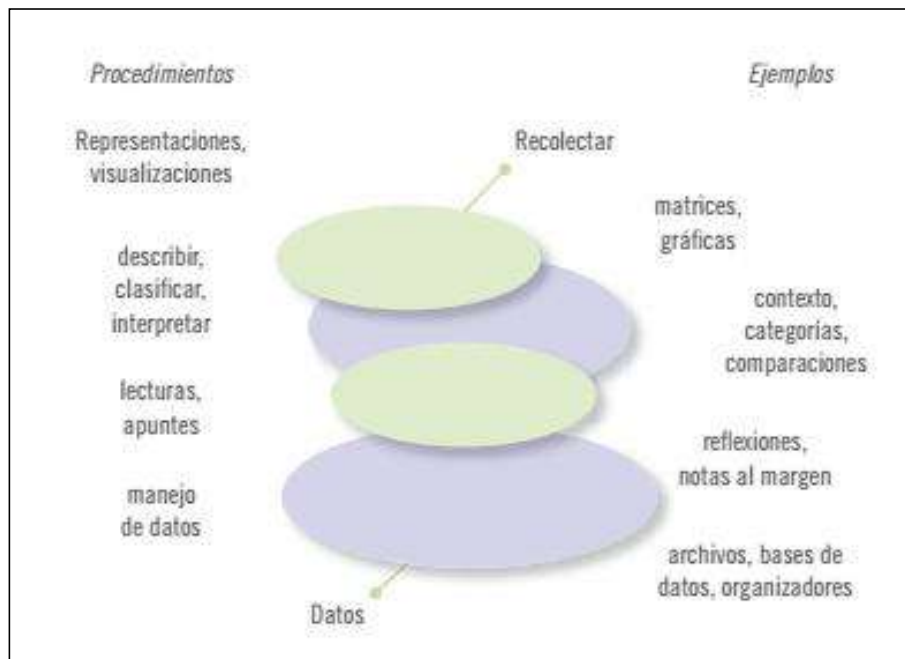


Figura 6: Espiral de análisis de los datos cualitativos
Fuente: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

3.6. Operacionalización de las variables de la investigación.

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un plan de proyecto para la creación de una empresa consultora en Venezuela.

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Realizar un análisis estratégico del emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Misión ✓ Visión ✓ Valores ✓ Debilidades ✓ Oportunidades ✓ Fortalezas ✓ Amenazas 	Estrategia Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ranking en el mercado ✓ Precio con la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis crítico ✓ Análisis documental ✓ Observación no estructurada 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Matriz DOFA ✓ <i>Benchmarking</i>
Llevar a cabo un análisis técnico del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tamaño ✓ Localización ✓ Características físicas del inmueble ✓ Software ✓ Hardware 	Optimización de la productividad de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Producción neta ✓ Índice de mantenimientos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis documental ✓ Observación no estructurada 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computador Laptop
Realizar un análisis financiero del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valor presente neto ✓ Tasa interna de retorno 	Proyección financiera de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rentabilidad del activo ✓ Nivel de endeudamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis documental 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computador Laptop

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL PROYECTO

4.1 EMPRESAS CONSULTORAS EN VENEZUELA.

4.1.1. Empresa Y&V

- **Historia**

Y&V se estableció en 1985 mediante la fusión de la compañía de ingeniería Yanes & Asociados y la empresa constructora DRV, cada una con tradición propia en el mercado de contratistas en Venezuela. Las históricas raíces de las compañías fundadoras del grupo Y&V datan de los inicios de la década de los años sesenta, cuando el ingeniero civil Adolfo Yanes inició sus actividades, centrado en proyectos de ingeniería para el sector de infraestructura nacional en Venezuela.

Durante sus años de existencia Y&V ha expandido continuamente sus conocimientos tecnológicos alcanzando un sólido crecimiento, y se ha desarrollado exitosamente como una de las contratistas IPC líderes en Venezuela, para proyectos industriales con un alcance de actividad regional. Algunos destacados hechos de la historia del grupo Y&V son:

✓ 1985:

Fusión de los activos y operaciones de Yanes & Asociados y DRV bajo un mismo techo, teniendo como objetivo de marca el mercado IPC en Venezuela para proyectos de infraestructura I y plantas industriales.

✓ 1992:

Acreditación de Yanes & Asociados como contratista general para la empresa petrolera venezolana PDVSA e inicio de proyectos de infraestructura IPC para filiales de PDVSA en el país.

✓ 1994:

Establecimiento exitoso de Yanes & Asociados como contratista IPC general ejecutando proyectos en las Refinerías de PDVSA y compañías filiales en Venezuela.

✓ 1995:

Adquisición de la firma de ingeniería Eco-proyectos para brindar apoyo adicional a los conocimientos en el área ambiental de Yanes & Asociados.

✓ 1998:

Establecimiento de Empresas Y&V como marca en el mercado IPC y, al mismo tiempo, unión de todas las compañías y afiliadas de Yanes & Asociados bajo la figura de una compañía matriz (holding) y una gerencia unificada.

✓ 1999:

Adquisición de la firma de ingeniería Procegas, una de las firmas de ingeniería de procesos líder en Venezuela, para expandir aún más los conocimientos tecnológicos de Y&V en relación con la producción, transporte y tratamiento de gas no asociado.

✓ 2004:

Establecimiento de Y&V como contratista general para la industria petroquímica y adjudicación de un contrato IPC llave en mano para la rehabilitación de una importante planta de urea y amoníaco para Pequiven en el estado Zulia, con más de 10 millones de horas hombre durante la ejecución del proyecto logrando una capacidad neta total de 900 MTPD p.a.

✓ 2004:

Exitosa expansión e inicio de actividades en México, al ser nominada por PEMEX como parte del equipo de gerencia del proyecto para la expansión de la "Refinería

General Lázaro Cárdenas” con el objetivo de doblar la capacidad de la refinería a 350 MBPD p.a.

✓ 2005:

Adjudicación de un contrato IPC por parte de PDVSA y ENI para la conversión de una planta de MTBE (eterificación) en una planta de Iso-Octano (dimerización), el cual fue el primer proyecto de su clase en América Latina en aquel momento.

✓ 2007:

Exitoso ingreso en el mercado de contratación canadiense. Junto con un socio internacional, adjudicación de un contrato de Canadian Natural Resources para la erección mecánica de mejoradores secundarios, así como la planta de gasoil y sistemas de hidrotreatmento y destilado para la Refinería CNRL en Alberta, Canadá.

✓ 2007:

Junto con socios internacionales, adjudicación de un contrato IPC ‘Llave en mano/suma global’ para la realización de una planta de 1.800 MTPD de amoníaco y 2.200 MTPD de urea granular para Pequiven en el estado Carabobo, Venezuela.

✓ 2008:

Adquisición de Delta en Chile y posicionamiento de Y&V como contratista general para proyectos industriales de los sectores: energía eléctrica, minería e infraestructura en Chile.

✓ 2008:

Apertura de oficina de representación en Houston, Texas, para facilitar las relaciones con socios tecnológicos, contratistas generales y empresas de ingeniería con sede en los Estados Unidos de América.

✓ 2009:

Establecimiento de oficina de representación en Madrid, España, a fin de mantener relaciones con socios europeos estratégicos y firmas de ingeniería de Europa.

✓ 2009:

Expansión de actividades IPC en el sector de energía eléctrica. Junto con socios internacionales, adjudicación de un contrato IPC 'Llave en mano/suma global' por parte de Corpoelec para la realización de una planta de energía eléctrica de ciclo combinado de 1080 MW en el área de Caracas, para satisfacer las necesidades de energía eléctrica de la capital de Venezuela.

✓ 2010/11:

Adquisición de la firma de ingeniería Bohórquez e ingreso al mercado IPC colombiano sobre la base de servicios de ingeniería para compañías petroleras líderes en el mercado local colombiano.

- **Visión**

Ser una corporación global de servicios integrales de Ingeniería y Construcción de clase mundial, reconocida por los excelentes niveles de cumplimiento, confiabilidad, calidad y compromiso con nuestros clientes.

- **Misión**

Prestar servicios de Ingeniería y Construcción de excelencia que excedan las expectativas de nuestros clientes y maximicen el bienestar de trabajadores y accionistas, dentro de una filosofía de negocios que promueva el desarrollo de la sociedad y la conservación del medio ambiente.

- **Valores**

- ✓ Reconocimiento y respeto al individuo: Actuamos con la certeza de que nuestros empleados son nuestro activo más importante. Nos esforzamos en buscar continuamente su desarrollo personal y profesional.
- ✓ Mística, Pasión y compromiso: Nos distinguimos porque hacemos nuestro trabajo con emoción, esfuerzo, constancia y responsabilidad; así como con la convicción de que estamos construyendo un futuro mejor.
- ✓ Integridad: Nos comportamos correctamente, acorde a nuestros principios y valores fundamentales, tanto personal como profesionalmente.
- ✓ Disposición al reto: Enfrentamos el presente y el futuro con espíritu competitivo, orientación al logro, actitud proactiva y optimismo.
- ✓ Excelencia: Buscamos permanentemente las mejores soluciones para incrementar nuestra productividad y valor agregado mediante el mejoramiento continuo. Nos orientamos siempre a ser los mejores teniendo como norte alcanzar los más altos niveles de calidad.
- ✓ Trabajo en equipo: Creemos que, solo cooperando, apoyándonos y complementándonos alcanzaremos los mejores resultados y los mayores logros profesionales.
- ✓ Disposición al cambio: Fomentamos la capacidad de adaptación y aceptación de nuevas situaciones y circunstancias en la ejecución de nuestro trabajo. Nos exigimos una enorme flexibilidad y adaptabilidad a la dinámica de negocios en diferentes tiempos, países y culturas.

- **Estrategia Corporativa**

Basado en los más altos estándares de calidad, salud y seguridad, profundos conocimientos tecnológicos de ingeniería, soluciones tecnológicas adaptadas a la medida y comprobada pericia en la ejecución de proyectos, el grupo Y&V

compite por ser la primera opción para potenciales clientes nacionales e internacionales.

La base de la estrategia empresarial de Y&V la conforman los siguientes principios:

✓ Liderazgo del Mercado Regional.

Posicionamiento de Y&V como una de las principales contratistas IPC en mercados claves, con base en el desarrollo y ejecución de proyectos para inversiones de pequeña, mediana y gran escala.

Amplia presencia en el mercado venezolano y su continua expansión en mercados regionales, en unión con sociedades estratégicas.

✓ Portafolio Concentrado y Competencias

Determinante crecimiento en las áreas de petroquímica, petróleo, sector eléctrico, minería, gas e infraestructura.

Fortalecer sistemáticamente las competencias claves de ingeniería, procura, construcción y gerencia de proyectos.

✓ Soluciones Tecnológicas

Consolidación de la ventaja tecnológica mediante la formación de sociedades y alianzas con proveedores de tecnología líderes y demás contratistas IPC.

Reclutar a los más talentosos ingenieros y expertos en obra, disponibles en el mercado local e internacional.

✓ Excelencia en Ejecución de Proyectos

Aplicación de modernas herramientas de gerencia y procesos estandarizados de ejecución de los proyectos, a fin de garantizar su eficaz culminación.

Evaluación sistemática de riesgos e implementación efectiva de medidas correctivas.

- **Perfil del Grupo**

Y&V es una empresa contratista de Ingeniería, Procura, Construcción (IPC), y Gerencia de proyectos, con amplia experiencia en las áreas de petróleo, gas, petroquímica, minería, sector eléctrico e infraestructura.

La organización se distingue por contar con más de 1.500 profesionales de alta calificación y experiencia en la ejecución de proyectos de gran escala y complejidad técnica. La estabilidad y desarrollo del personal se promueve constantemente, porque una premisa fundamental en la gestión del talento en Y&V es el fortalecimiento continuo de competencias y liderazgo, lo que facilita afrontar nuevos desafíos.

Impulsada por una firme estrategia de internacionalización, la empresa mantiene con éxito operaciones en Venezuela, Canadá, Colombia y Estados Unidos de América, donde participa en proyectos de forma directa o en consorcio con otras empresas de renombre.

- ✓ Año de fundación: 1985
- ✓ Modelo de negocio: Contratación IPC centrada en proyectos 'Llave en mano/suma global' que requieren soluciones de ingeniería compleja y pericia en construcción en condiciones exigentes.
- ✓ Áreas del negocio: Sector eléctrico, petroquímica, petróleo, gas e infraestructura.
- ✓ Capacidad de ingeniería disponible anualmente h/h: 2 MM h/h
- ✓ Capacidad de construcción y ejecución disponibles anualmente h/h: 5 MM h/h

Aspectos de interés que lo definen, en términos de:

- ✓ Organizacional:

Experimentado equipo líder con un promedio de más de 31 años de experiencia en la industria de IPC.

El único contratista IPC activo en Venezuela que combina el trabajo de ingeniería propio con la ejecución de proyectos de contratación directa y competencia en construcción local.

Es 100 % propiedad privada en manos de empleados actuales.

✓ Mercado:

Experimentada en ejecutar proyectos complejos, con socios internacionales, bajo el concepto de trabajo compartido (varias localidades simultáneamente).

Acostumbrada a competir y ejecutar en un contexto internacional, mientras aplica los más altos estándares de calidad y seguridad en un ambiente de negocios locales exigentes.

Proyectos IPC de gran escala que constituyen hitos: (Junto con socios internacionales).

Desarrollo y ejecución exitosa del más grande proyecto IPC de generación termoeléctrica de ciclo combinado suma global en Venezuela (1080 MW).

Ejecución de una de las más grandes plantas de fertilizantes de Venezuela (Morón con capacidad de producción de 1.800 MTPD amoníaco y 2.200 MTPD urea).

Exitoso ingreso al mercado canadiense con un contrato para Canadian Natural Resources, para la erección mecánica de mejoradores secundarios, así como la planta de gasoil y sistemas de hidrotreatmento, y destilado para la Refinería CNRL en Alberta, Canadá.

4.1.2. Empresa INELECTRA

- **Historia**

INELECTRA fue creada en 1968, con una clara visión de expansión y liderazgo en ingeniería y construcción que le ha llevado a ocupar una posición relevante en este negocio. De pequeña empresa que ofrecía servicios profesionales para

proyectos electromecánicos, se transformó en una corporación capaz de asumir la responsabilidad integral en todas las fases de ejecución de un proyecto mayor, que incluyen diseño, construcción, arranque y puesta en operación.

La historia comienza cuando Rubén Halfen y Moisés Niremberg fundan en Caracas, Venezuela, una empresa de ingeniería bajo la figura de Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). En 1969 se incorpora Luis Bertand Soux a la sociedad de profesionales que impulsaron su evolución hacia una corporación líder en el desarrollo de soluciones técnicas integrales de alto valor para el sector energético.

El nombre de INELECTRA se deriva de Ingenieros Eléctricos Asociados porque en los inicios se pensó prestar servicios solamente a ese sector. Sin embargo, el escenario fue cambiando y rápidamente se convirtió en una empresa de ingeniería multidisciplinaria que incorporó posteriormente la construcción.

Hay dos hitos fundamentales en la historia temprana de INELECTRA. El primero fue la contratación en 1970, con apenas dos años de existencia y una nómina de menos de quince empleados, del diseño de la Planta de Generación de Vapor y Electricidad y las redes eléctricas del Complejo Petroquímico Zulia de Pequiven, en El Tablazo, estado Zulia, donde la transnacional M. W. Kellogg era contratista general. El segundo fue la construcción entre 1978 y 1980 del actual edificio sede en Santa Paula, Caracas, el primero de una empresa consultora venezolana.

Los logros de INELECTRA han sido producto de la habilidad para identificar oportunidades en los mercados y concebir acertados planes estratégicos, siempre en el marco de una actuación inspirada en valores y principios que la han diferenciado desde el primer día, como el profesionalismo, transparencia, honestidad, calidad, seguridad, conciencia activa de respeto al ambiente y responsabilidad social hacia las comunidades con las que trabaja.

La permanente visión estratégica ha llevado a INELECTRA a asumir riesgos con gran responsabilidad, convirtiéndola en empresa pionera en aportes a la historia de la ingeniería y construcción industrial.

Esto ha sido posible con el respaldo de una organización eficiente y productiva, integrada por individuos involucrados con el cumplimiento de las metas y el desafío permanente de multiplicar las ventajas competitivas y afianzar el liderazgo.

Ante los importantes cambios estructurales que ha debido enfrentar como parte de la dinámica de crecimiento, sus principios y valores se han mantenido intactos, convirtiéndose en el factor principal para ganar la confianza y el apoyo de sus empleados, clientes, accionistas y relacionados.

INELECTRA es en la actualidad una corporación con imagen y reputación de excelencia, calidad, capacidad y cumplimiento, con visión de compromiso a largo plazo. El verdadero reto de la organización reside en mantener la sostenibilidad y continuidad del negocio como ha sido durante los últimos 47 años.

- **Visión**

Ser la empresa líder en satisfacción de nuestros clientes, suministrando soluciones en ingeniería y construcción que agreguen valor a accionistas, colaboradores, comunidades y clientes, asegurando la sostenibilidad y el mejor ambiente de trabajo.

- **Misión**

Crear valor para la sociedad en general, cumpliendo con nuestros objetivos en forma eficiente y eficaz, trabajando en equipo y con una clara orientación al logro. Reconocemos constantemente la excelencia entre nuestros empleados. Somos responsables con la seguridad, el ambiente y las comunidades que nos rodean.

- **Valores**

En INELECTRA estamos en permanente búsqueda de la excelencia, creando relaciones perdurables basadas en la confianza y en nuestros valores corporativos:

- ✓ Orientación al cliente

- ✓ Seguridad
- ✓ Calidad
- ✓ Innovación
- ✓ Transparencia
- ✓ Ética

- **Gobierno Corporativa**

INELECTRA se rige por los principios y normas que regulan el funcionamiento de la empresa, cumpliendo con las reglas de buen gobierno corporativo. Protegiendo y garantizando los intereses de la compañía y sus accionistas, creando valor y haciendo un uso eficiente de los recursos.

En ese sentido, funcionan los siguientes comités de Gobierno corporativo:

- ✓ Finanzas
- ✓ Talento
- ✓ Ejecución estratégica
- ✓ Proyectos mayores

A través de estas instancias fortalece el desenvolvimiento de una organización que fundamenta el éxito en factores como el trabajo en equipo, compromiso con la calidad, cumplimiento de la responsabilidad social, desarrollo de talento técnico, apego estricto a las normas nacionales e internacionales de seguridad, inversión en la tecnología más avanzada y consolidación de la capacidad financiera, atributos que se orientan hacia la satisfacción de los requerimientos de sus clientes.

- **Perfil del Grupo**

Al robustecer sus capacidades en la ejecución de proyectos cada vez más exigentes, y fortalecer el liderazgo del equipo gerencial y de especialistas, en INELECTRA confluyen condiciones cada vez más ventajosas para competir y sumar valor a la organización y al negocio de cada cliente.

La empresa soporta sus procesos diferenciadores con tecnologías avanzadas en diseño en ambientes colaborativos.

✓ Capacidad tecnológica

INELECTRA es la única empresa de ingeniería y construcción que utiliza la plataforma SAP para el control de costos de proyectos en un ambiente colaborativo, lo cual permite una eficiente y efectiva gestión integral de los proyectos IPC, desde la adquisición temprana de materiales y equipos hasta la contratación de obras. Esta robusta plataforma de SAP soporta todos los procesos financieros, administrativos y favorece un detallado control de la gestión de cada proyecto.

Con la implantación y aplicación de SmartPlant Materials la organización dispone de una herramienta integrada a la gestión de proyectos de SAP para el control financiero y al diseño 2D y 3D para el manejo de materiales y especificaciones bajo los mismos parámetros. Además, desarrolla aplicaciones que aseguran la ejecución de compromisos de magnitudes variables y la calidad técnica que ha mantenido a lo largo de los años.

El Sistema de Revisiones Técnicas, desde la etapa de diseño de los productos, permite la revisión interdisciplinaria en un ambiente colaborativo con la participación de los ingenieros especialistas, quienes reúnen gran experiencia y conocimiento en cada área.

Con el propósito de incrementar la eficiencia de los procesos de trabajo y para aprovechar al máximo el conocimiento adquirido y compartido durante la ejecución de los proyectos, la organización dispuso de su sistema de gestión del conocimiento, denominado INGENIO, para la validación y posterior divulgación de las lecciones aprendidas al inicio de cada proyecto.

✓ Calidad

INELECTRA cuenta con un sistema de gestión de calidad que tiene como objetivo dirigir y controlar a la organización en materia de calidad, para implementar y

mejorar de forma continua los procesos que contribuyen a la satisfacción de los clientes.

Este sistema es un valor esencial de la cultura corporativa. Está adaptado a los requerimientos de la norma ISO 9001:2008, los requisitos de nuestros clientes y la normativa legal de Venezuela. Se fundamenta en la ejecución de proyectos, desde la revisión inicial del contrato hasta su culminación satisfactoria. Está conformado por los siguientes elementos:

- Política de la Calidad
- Recurso humano
- Sistema organizativo
- Procedimientos de trabajo
- Instrucciones de trabajo
- Registros
- Auditorías

El Sistema de Gestión de Calidad de INELECTRA ha sido certificado desde 1995 por FONDONORMA, instituto certificador de Sistemas de Calidad en Venezuela bajo la norma ISO correspondiente. Desde entonces, todos los proyectos que ejecuta están estructurados con base en los requisitos establecidos en esta norma internacional. La empresa cuenta con la certificación de la Norma ISO 9001:2008, obtenida en 2009 y recertificada en noviembre de 2010.

Para asegurar que las actividades relacionadas con el Sistema de Calidad y sus resultados cumplan con los procedimientos establecidos y definir oportunidades de mejora, también se realizan auditorías internas de la calidad tanto en la organización permanente como en todos los proyectos en ejecución.

Adicionalmente, se mide la satisfacción de los clientes por medio de encuestas para conocer la calidad del desempeño y mejorar la relación de negocios. En el período 2009-2010 fueron distribuidas 14 encuestas entre los clientes, obteniendo una calificación promedio de 4,81 sobre 5, superando la meta de 4 que se había planteado.

En 1997 INELECTRA obtuvo el "Premio PDVSA a la Calidad" como empresa de consultoría e ingeniería. Este galardón fue un reconocimiento a la política de servicio, cuyos procesos de trabajo se rigen por los más estrictos parámetros internacionales de calidad.

✓ Gente INELECTRA

La gente INELECTRA es el principal activo de la empresa para cumplir su plan de negocios y alcanzar un posicionamiento diferenciado en los mercados donde tiene presencia.

La fuerza de trabajo está integrada por más de 900 profesionales, técnicos y personal administrativo, con un promedio de 9 años de experiencia.

Su compromiso con la calidad en el desarrollo de las estrategias y gestión de las operaciones les permite siempre agregar valor al negocio. La calificación del talento está respaldada por un programa permanente de aprendizaje y desarrollo que permite incorporar nuevas competencias técnicas y gerenciales para optimizar la oferta de servicios de INELECTRA a sus clientes.

4.1.3. Empresa OTEPI

• **Historia**

✓ 1967 - 1974: Fundación y Consolidación:

OTEPI fue creada el 22 de noviembre de 1967, iniciando actividades en el área de ingeniería mecánica y servicios de consultoría para la elaboración de estudios especiales, particularmente en las áreas de planificación y desarrollo regional.

✓ 1975 - 1984: Estudios Especiales:

OTEPI incursiona en la ejecución de proyectos de diseño de ingeniería multidisciplinaria, especialmente en el sector de infraestructura e industrial y decide entrar al sector petrolero.

✓ 1985 - 1989: Servicios de Ingeniería:

OTEPI se consolidó en el quinquenio 85 - 90 como una importante empresa de servicios de ingeniería, situándose entre las primeras del país dentro del sector petrolero y como la primera en el sector siderúrgico y de industrias básicas.

✓ 1990 - 1996: Proyectos IPC:

Venezuela inicia las inversiones relacionadas con la apertura petrolera, la cual demandó retos importantes a las empresas nacionales, ya que el mercado pasó de tener un solo cliente a un mercado diversificado de clientes de distintas geografías y procedimientos de trabajo particulares. OTEPI realizó cambios en su estructura operativa y su infraestructura que le permitió posicionarse ante nuevos clientes, y concretar varios proyectos IPC e IPGC apoyándose en algunos casos en alianzas con empresas foráneas.

De estas alianzas se logra una valiosa transferencia de Know How, con importantes retos en materia de comunicación y acoplamiento de culturas.

En esta etapa OTEPI inició su evolución de empresa de Ingeniería a contratista general, asumiendo la responsabilidad de ejecutar proyectos IPC/IPGC, que permitió construir capacidades de organización, procedimientos y formación de profesionales. Se concretaron proyectos de estas modalidades apalancados en alianzas con empresas locales o foráneas, entre los que destacan: IPC planta Lama ejecutado con Pritchard, El Furrial con Black & Veatch, IPGC del proyecto SINCOR, entre otros.

✓ 1997 - 2001: Diversificación de Servicios:

Para finales de 1998 se crea la División de Operación y Mantenimiento. Ese mismo año afronta el proceso de internacionalización hacia el mercado latinoamericano. Durante 1999 y 2000 se define una nueva estrategia de crecimiento para concretar su conversión a una corporación global de servicios.

Continúa el crecimiento y fortalecimiento. En el primer trimestre de 1999, OTEPI adquiere el 50 por ciento del capital accionario de la empresa de construcciones

GBC Ingenieros Contratistas S.A. diversificándose así, hacia el mercado de construcción directa.

✓ 2002 - 2006: Exportación de Servicios:

El grupo formado por las empresas Total - Repsol - Inelectra y OTEPI, resulta ganador de las licitaciones para la explotación de gas en los yacimientos Yucal Placer Norte y Yucal Placer Sur. A partir de ese momento la Corporación asumió un rol protagónico en el negocio y operación de campos productores de gas en Venezuela. Por otra parte, logramos contratar proyectos IPC en Venezuela, Panamá, Perú y Colombia que fortaleció nuestras capacidades como contratista general y avances en la estrategia de internacionalización.

✓ 2007 - 2012: Expansión Internacional:

Apyados en un excelente equipo de profesionales, en 2007 se emprende el desarrollo de iniciativas vinculadas con la generación de energías renovables, dando lugar en aquel momento a una nueva unidad de negocios: Servicios de Energía, la cual en la actualidad es OTEPI Renovables.

En el 2006 se concretó el primer proyecto en España, que sirvió para identificar las condiciones del marco de negocios en este país y nos permitió estar preparados para atender la demanda de servicios de ingeniería de las empresas españolas de I&C más importantes. Con la presencia en Venezuela, USA, España, México, Colombia, se atienden además de estos mercados, proyectos para el medio oriente y el norte de África.

✓ 2013 - Actual: Consolidación en Renovables:

En la actualidad, OTEPI cuenta con credenciales de una exitosa ejecución, reconocimiento en los mercados que sirve y capacidad estructurada de gestión nacional e internacional. Siempre apoyados en tres elementos claves persiguiendo el objetivo de ser siempre "la empresa de referencia en ingeniería y proyectos en todos los mercados que servimos", estos elementos son: Excelente talento humano, Ser una empresa internacional y Tener un excelente desempeño.

Con esa visión, la Unidad de OTEPI Renovables tiene el objetivo de proveer los clientes de soluciones óptimas, robustas, estables y eficientes en materia de energía, mediante la integración de nuestra gente, procesos, tecnologías y recursos financieros, con el fin de agregar el máximo valor en toda la cadena de valor.

- **Gobierno Corporativo**

Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial son las motivaciones que guían a OTEPI para establecer los mecanismos de rendición de cuentas, que garanticen la objetividad y claridad en la asignación y administración de los recursos financieros de la organización.

En OTEPI respetamos nuestro compromiso con los accionistas, socios, empleados, proveedores y personas que nos han confiado recursos de cualquier índole, y respondemos por estos recursos con un comportamiento ético, veraz, eficiente y una rigurosa contraloría de los mismos. Hemos hecho esfuerzos importantes por proveer a la corporación de buenas prácticas de gobierno corporativo, que garanticen un uso adecuado de los recursos de la empresa, contribuyentes a una mayor transparencia contable y simetría en la información financiera.

- **Plan de futuro**

Como resultado de nuestro proceso de planificación estratégica, se define el Plan de Futuro, el cual es la síntesis de nuestras aspiraciones y contiene los lineamientos que utilizamos como referencia para la toma de las decisiones que afectan e impactan el desarrollo de OTEPI.

El Plan de Futuro es una guía de acción continua que permite precisar los elementos necesarios para garantizar el éxito empresarial que queremos. Es un plan evolutivo que se adaptará continuamente a los cambios del mercado y permitirá ajustar nuestras metas e iniciativas consistentemente.

El Plan de Futuro está enmarcado en los siguientes cuatro (4) elementos claves de desarrollo que aseguren niveles de competitividad superiores a la competencia:

- ✓ Ser internacionales
- ✓ Tener un desempeño impecable sostenible
- ✓ Tener la mejor gente
- ✓ Ser Innovadores

• **Hechos y Cifras**

OTEPI a través de los años ha construido un portafolio diversificado de exitosos negocios relacionados con el sector energético; una corriente de iniciativas empresariales guiada por objetivos de crecimiento, calidad, productividad, creación de valor y rigurosidad en el manejo de los riesgos del negocio, que ha permitido afrontar los retos impuestos por el mercado y capitalizar las oportunidades de negocio, asentado en un cuerpo sólido de valores comunes, gente motivada y entrenada, procedimientos estructurados de acuerdo a las normas ISO y sistemas de información y comunicación de última generación.

Contamos con una exitosa ejecutoria avalada por:

- ✓ Exitoso desempeño desde 1.967.
- ✓ Más de 2.800 proyectos ejecutados.
- ✓ Presencia activa en Venezuela, Panamá, España, Colombia, República Dominicana, México y USA.
- ✓ Participación en YPERGAS, la primera empresa operadora privada venezolana en la exploración, producción y operación de campos de gas en Venezuela.
- ✓ Premio Bial AVEXCON años 2003 y 2007 al mejor proyecto de exportación.

- ✓ Más de 30 MMHH en servicios de ingeniería, procura y gerencia de construcción asociados a proyectos IPC e IPGC.
- ✓ Más de 2,5 MMHH ejecutadas en Operación y Mantenimiento.
- ✓ Más de 75 proyectos de generación fotovoltaica en Centroamérica y el Caribe en fase de IPC o desarrollo.
- ✓ Certificación ISO 9001:2000 desde 1997 en I&P.

4.1.4. Empresa ASINCRO

- **Historia**

ASINCRO C.A. fue fundada en 1974 con el objetivo de apoyar a las empresas del sector eléctrico en la expansión del Sistema Interconectado Nacional, ofreciendo servicios de ingeniería en las áreas de Planificación, Generación, Transmisión y Distribución eléctrica.

Al comienzo de los años 80, ASINCRO C.A. extiende sus operaciones al sector petrolero y petroquímico. Para un mejor servicio, complementa su especialización con la Gerencia de Proyectos, Procura y la Gerencia de Construcción.

Durante la década de los años 90 ASINCRO C.A. culmina satisfactoriamente sus primeros proyectos de tipo llave en mano, destacándose entre ellos, la ampliación de la planta eléctrica Luisa Cáceres de Arismendi de 80MW, en la isla de Margarita en Venezuela; la instalación de 2 unidades turbogeneradoras a gas de 40MW en la Fábrica Nacional de Cementos La Vega en Ocumare del Tuy; El IPC esquema "Cost Plus" del sistema "Upstream" de distribución de SINCOR, también en Venezuela, y la construcción de la Línea de Transmisión a 138kV Navarrete-Puerto Plata en República Dominicana, entre otros.

Actualmente, ASINCRO C.A. está desarrollando servicios integrados en proyectos de instrumentación, control, automatización y telecomunicaciones.

La experiencia de ASINCRO C.A. en la prestación de servicios de Ingeniería y Construcción, conjuntamente con sus sistemas de soporte, su capacidad

tecnológica, su equipo gerencial y personal altamente calificado, permite prestar a sus clientes un servicio integral de alta calidad, que ofrece desde estudios básicos e ingeniería conceptual hasta la operación y mantenimiento, incluyendo la ingeniería, la procura y la construcción.

- **Visión**

Ser una firma innovadora en el desarrollo de negocios del sector energético con presencia internacional.

- **Misión**

Crear soluciones de ingeniería integral con tecnología, calidad y responsabilidad social.

- **Valores**

- ✓ Integridad
- ✓ Compromiso y responsabilidad
- ✓ Orientación
- ✓ Responsabilidad social
- ✓ Mejoramiento continuo
- ✓ Pro-actividad
- ✓ Calidad y excelencia

4.1.5. Empresa ICSA

- **Historia**

Ingeniería Cardón, S.A. (ICSA) nace como una empresa consultora de ingeniería en el año 1.977, con el objeto de ofrecer servicios de Ingeniería y Asistencia Técnica dentro del marco de actividades que desarrolla la Industria Petrolera en Venezuela.

Desde sus inicios, ICSA ha participado en numerosos proyectos en la Industria Petrolera Nacional, llegando a acumular más de 3 millones de Horas-Hombre ejecutadas en los últimos 25 años de actividad.

En 1987 nos consolidamos como Empresa Consultora Multidisciplinaria de Ingeniería al obtener dicha calificación en el Registro Unificado de Contratistas (RUC) de Petróleos de Venezuela (PDVSA).

En el 2001 obtiene la Certificación ISO 9001 a través de la evaluación realizada por FONDONORMA al Sistema de Gestión de la Calidad de la Empresa, quedando establecida nuestra línea de certificación como: “Servicios de Ingeniería Básica, de Detalle y Asistencia Técnica de Ingeniería para la Industria Petrolera, Petroquímica y Carbonífera”.

Cumplido este hito significativo, la empresa se trazó nuevos objetivos para el mejoramiento continuo de todos sus procesos de trabajo, de manera de poder diversificar sus operaciones manteniendo la confiabilidad y calidad de los servicios que prestamos a nuestros Clientes.

ICSA dispone actualmente de una Infraestructura Organizacional con amplia experiencia en la Ejecución, Supervisión, Gerencia y Control de Proyectos de Ingeniería y Asistencia Técnica. Esa estructura está conformada por un equipo de profesionales y técnicos de alto perfil, especializados en diferentes disciplinas, dispuestos para atender los más diversos proyectos en todas sus fases.

La experiencia, el conocimiento acumulado, la vigencia tecnológica y la atención permanente por la innovación, caracterizan el valor añadido de los servicios que presta la empresa. Sus profesionales trabajan como una organización orientada hacia el cliente, procurando satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas. Conseguir la confianza y fidelidad del cliente es el objetivo presente en todas sus actuaciones, por lo cual la empresa visualiza el desarrollo personal y profesional de sus empleados como algo esencial para mejorar la calidad de sus servicios e impulsar la competitividad de la empresa.

En el marco de la expansión del mercado surgida por la creciente demanda de productos energéticos, Ingeniería Cardón S.A. (ICSA) ha emprendido con éxito un proceso de expansión que la ha llevado a prestar sus servicios profesionales fuera de sus fronteras originarias.

Así, además de Venezuela, ICSA ha establecido en los últimos 5 años una presencia permanente en Perú, España, EE.UU. y próximamente en Colombia y Canadá.

- **Visión**

Consolidarnos en el Mercado Nacional y proyectarnos en el Continente americano y europeo como Empresa de Consultoría de Asistencia Técnica e Ingeniería, reconocida por la Excelencia en la Prestación de sus Servicios.

- **Misión**

Contribuir con el progreso de nuestros clientes, mediante la realización de estudios, diseños, gerencia de proyectos en todas las ramas de la Ingeniería.

Esta misión se alcanza mediante el uso de tecnología adecuada y de punta, desarrollando integralmente la potencialidad de nuestro grupo humano, trabajando en equipo, aplicando las mejores prácticas y con el mejoramiento continuo de la calidad en sus procesos.

- **Valores**

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Ética.

Estos valores aplicados con constancia nos han permitido una significativa presencia y una distinguida participación, a nivel nacional e internacional, en las áreas de servicio que ofrecemos.

- **Gestión de la calidad**

Conscientes del proceso de globalización, presente hoy más que nunca en el negocio petrolero, Ingeniería Cardón adecúa continuamente la gestión de su organización a una realidad de alta competitividad nacional e internacional. Enfrentar esta realidad exige calidad, respuesta oportuna y costos adecuados, máximas de cualquier empresa que aspire a ser competitiva y a satisfacer a una clientela diversa.

Así, la empresa ha diseñado e implantado un Sistema de Gestión de la Calidad.

Este sistema está soportado en la capacitación y actualización permanente del personal, en el grado de innovación tecnológica y la normalización de los procesos, lo que permite aumentar la producción y reducir los gastos asociados a “No Conformidades” con la normativa vigente.

El Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad (FONDONORMA) certificó nuestro sistema bajo la Norma Venezolana COVENIN – ISO 9001:1995 en el año 2001, para la prestación de “Servicios de Ingeniería Básica, de Detalle y Asistencia Técnica de Ingeniería para la Industria Petrolera, Petroquímica y Carbonífera”.

Luego, en el 2004, adecuamos nuestros procesos para quedar recertificados bajo la Norma COVENIN – ISO 9001:2000. Posteriormente, continuamos renovando anualmente esta certificación los años 2005, 2006, 2007 y 2008. En el 2009 recibimos la certificación bajo la actualización de la norma COVENIN – ISO 9001:2008. Desde entonces, a la empresa se le ha ratificado dicha certificación consecutivamente, en los años 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015.

Estos certificados están avalados internacionalmente por el IQNetCertification Network, el mayor organismo certificador del mundo, formado de 36 miembros certificadores internacionales con más de 200 subsidiarias en 150 países, las cuales han certificado 310.000 empresas, significando cerca del 30% del mercado internacional.

- **Política de Calidad**

Ingeniería Cardón, S.A. (ICSA) es una empresa consultora dedicada a prestar servicios de Ingeniería Básica, de Detalle y Asistencia Técnica de Ingeniería, dentro del marco de actividades que desarrolla la Industria Petrolera, Petroquímica y Carbonífera del país, en equilibrio con nuestro Sistema de Gestión de la Calidad desarrollado bajo los lineamientos de la Norma internacional ISO 9001:2008, velando que se cumpla con los requisitos de ésta, de manera de poder satisfacer los objetivos de la empresa y los requerimientos de nuestros clientes.

Es por ello que ICSA adquiere a través de esta Política de la Calidad, el compromiso de cumplir con las regulaciones de ingeniería vigentes, requerimientos legales y normativos asociados a nuestras actividades, al tiempo que honramos los compromisos con nuestros clientes.

El Sistema de Gestión de la Calidad de ICSA está diseñado para:

- ✓ Proveer de forma oportuna y eficiente nuestros servicios utilizando técnicas y estrategias de trabajo adecuadas, garantizando la satisfacción del cliente.
- ✓ Reflejar una cultura de calidad en todas nuestras actividades.
- ✓ Mantener una comunicación permanente con el cliente para conocer mejor sus necesidades y expectativas.
- ✓ Ofrecer un recurso humano altamente capacitado para desempeñar las labores que le son propias de su posición en la organización.

4.2 Benchmarking de empresas consultoras en Venezuela.

Tabla 1: Datos Obtenidos del *Benchmarking*

EMPRESA	AÑOS DE SERVICIOS	N° DE EMPLEADOS	SERVICIOS QUE PRESTA	SECTORES QUE ATIENDE
Y&V	32	1.500	Contratación IPC centrada en proyectos 'Llave en mano/suma global que requieren soluciones de ingeniería compleja y pericia en construcción en condiciones exigentes	Eléctrico, petroquímica, petróleo, gas e infraestructura.
INELECTRA	49	900	Gestión integral en proyectos IPC en todas las fases de ejecución de un proyectos mayores, que incluyen diseño, construcción, arranque y puesta en operación	Eléctrico, petroquímica, hidrocarburos, gas, industrias básicas, transporte masivo, infraestructura, agroindustrias, energías renovables y alimentos.
OTEPI	50	Más de 30 MMHH en servicios de ingeniería, procura y gerencia de construcción asociados a proyectos IPC e IPGC. Más de 2,5 MMHH ejecutadas en Operación y Mantenimiento.	Los servicios incluyen toda la cadena de valor de un proyecto, desde la visualización, diseño, gerencia de proyectos hasta la puesta en marcha, así como servicios de ingeniería, servicios de asistencia técnica especializada, operación y mantenimiento, desarrollo e inversión.	Petróleo y gas, electricidad, energías renovables, infraestructura e industrial.
ASINCRO	43	-	Ofrece desde estudios básicos e ingeniería conceptual hasta la operación y mantenimiento, incluyendo la ingeniería, la procura y la construcción	Energía eléctrica, petróleo y gas, industria minera y de infraestructura.
ICSA	40	-	Ofrece consultoría, ingeniería conceptual y básica, ingeniería de detalle, gerencia de proyectos, supervisión de obras, procura, contratación, licitaciones e inspecciones, servicios de asistencia técnica especializada en procesos de elaboración, seguimiento de ingeniería y construcción.	Industria petrolera, petroquímica y carbonífera

Mediante la aplicación del benchmarking, se pudo determinar los puntos en común entre las cinco empresas de consultoría que prestan servicios en

Venezuela. Como parte de la revisión, se pudo determinar entre otras las cosas, las mejores prácticas y estrategias utilizadas por las empresas antes mencionadas para su incursión y permanencia en el mercado.

Es importante mencionar, que se consideraron empresas con más de treinta años de prestación de servicio de consultoría y contratación en las áreas de IPC, gestión de proyectos, así como estudios básicos y conceptuales de ingeniería, garantizando con ello, enmarcar las mejores prácticas dentro del mercado objetivo del emprendimiento propuesto.

Una vez establecido el marco de referencia y visualizadas las estrategias de incursión, se procede a realizar el análisis de matriz DOFA.

4.3 Análisis de Matriz DOFA.

4.3.1. Análisis estratégico interno

Fortalezas:

- F.1. Compromiso con el cliente.
- F.2. Personal técnico altamente capacitado para el desarrollo de proyectos IPC.
- F.3. Capacidad para formar equipos multidisciplinarios para proyectos.
- F.4. Capacidad rápida de aprendizaje y mejoras.
- F.5. Estrategia corporativa claramente establecida.
- F.6. Fundadores de la empresa comprometidos con el éxito del emprendimiento.
- F.7. Precios competitivos en el mercado de la consultoría en IPC.

Debilidades:

- D.1. No posee experiencia como empresa consultora.
- D.2. No posee cartera de clientes.
- D.3. Se cuenta con capital limitado para la inversión inicial.

4.3.2. Análisis estratégico externo

Oportunidades:

- O.1. Demanda de los sectores públicos y privados de empresas consultoras en las áreas de IPC actualmente, en Venezuela.
- O.2. Enfoque en los mercados internacionales por parte de las grandes empresas consultoras en Venezuela.
- O.3. Solicitar préstamo para emprendimientos en entidades bancarias nacionales.

Amenazas:

- A.1. Empresas consultoras con más de treinta años de experiencia.
- A.2. Inestabilidad política y económica en Venezuela.
- A.3. Índices inflacionarios (no oficiales) en constante incremento.
- A.4. Existencia y promulgación de nuevas Leyes excesivamente protectoras u orientadas a la propiedad social o comunal.
- A.5. Cambios continuos en las Leyes por parte del estado.
- A.6. Aumentos continuos en los costos de alquiler.

Tabla 2: Estrategia FO (MAXI-MAXI)

<u>Fortalezas</u>	<u>Estrategia FO</u>
F.1. Compromiso con el cliente. F.2. Personal técnico altamente capacitado para el desarrollo de proyectos IPC. F.3. Capacidad para formar equipos multidisciplinarios para proyectos. F.4. Capacidad rápida de aprendizaje y mejoras. F.5. Estrategia corporativa claramente establecida. F.6. Fundadores de la empresa comprometidos con el éxito del emprendimiento. F.7. Precios competitivos en el mercado de la consultoría en IPC.	FO.1. Potenciar el personal técnico altamente capacitado en proyectos IPC, la capacidad de formar equipos multidisciplinarios y de rápido aprendizaje y mejoras, para aprovechar la demanda de los sectores públicos y privados de servicios de consultoría. (F2, F3, F4; O1) FO.2. Potenciar el compromiso con los clientes, el de los fundadores por el éxito de la empresa

<p><u>Oportunidades</u></p> <p>O.1. Demanda de los sectores públicos y privados de empresas consultoras en las áreas de IPC actualmente, en Venezuela.</p> <p>O.2. Enfoque en los mercados internacionales por parte de las grandes empresas consultoras en Venezuela.</p> <p>O.3. Solicitar préstamo para emprendimientos en entidades bancarias nacionales.</p>	<p>y la estrategia corporativa claramente establecida, para aprovechar el enfoque internacional de las grandes empresas consultoras en Venezuela. (F1, F5, F6; O2)</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 3: Estrategia FA (MAXI-mini)

<p><u>Fortalezas</u></p> <p>F.1. Compromiso con el cliente.</p> <p>F.2. Personal técnico altamente capacitado para el desarrollo de proyectos IPC.</p> <p>F.3. Capacidad para formar equipos multidisciplinarios para proyectos.</p> <p>F.4. Capacidad rápida de aprendizaje y mejoras.</p> <p>F.5. Estrategia corporativa claramente establecida.</p> <p>F.6. Fundadores de la empresa comprometidos con el éxito del emprendimiento.</p> <p>F.7. Precios competitivos en el mercado de la consultoría en IPC.</p>	<p><u>Estrategia FA</u></p> <p>FA.1. Acentuar el compromiso con el cliente y la estrategia corporativa claramente establecida, para minimizar la competencia de empresas consultoras de mayor trayectoria. (F1, F5; A1)</p> <p>FA.2. Mantener y fomentar el crecimiento de las capacidades profesionales del personal técnico, aprovechando la capacidad rápida de aprendizaje y mejoras, para minimizar el impacto de la competencia. (F2, F4; A1)</p> <p>FA.3. Aprovechar la capacidad de formar equipos multidisciplinarios, combinado con los precios competitivos y el compromiso de los fundadores para el éxito de la empresa, para minimizar el impacto de los índices inflacionarios y los aumentos continuos con los costos de alquiler. (F3, F6, F7; A3, A6)</p>
<p><u>Amenazas</u></p> <p>A.1. Empresas consultoras con más de treinta años de experiencia.</p> <p>A.2. Inestabilidad política y económica en Venezuela.</p> <p>A.3. Índices inflacionarios (no oficiales) en constante incremento.</p>	

<p>A.4. Existencia y promulgación de nuevas Leyes excesivamente protectoras u orientadas a la propiedad social o comunal.</p> <p>A.5. Cambios continuos en las Leyes por parte del estado.</p> <p>A.6. Aumentos continuos en los costos de alquiler.</p>	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Tabla 4: Estrategia DO (mini-MAXI)

<u>Debilidad</u>	<u>Estrategia DO</u>
<p>D.1. No posee experiencia como empresa consultora.</p> <p>D.2. No posee cartera de clientes.</p> <p>D.3. Se cuenta con capital limitado para la inversión inicial.</p>	<p>DO.1. Superar la falta de experiencia como empresa consultora y la inexistencia de cartera de clientes, aprovechando la demanda de los sectores públicos y privados por consultoría en IPC. (O1; D1)</p> <p>DO.2. Superar la limitación de capital para la inversión inicial, aprovechando la posibilidad de solicitar préstamos para emprendimientos en entidades bancarias nacionales. (O3; D3)</p>
<u>Oportunidad</u>	
<p>O.1. Demanda de los sectores públicos y privados de empresas consultoras en las áreas de IPC actualmente, en Venezuela.</p> <p>O.2. Enfoque en los mercados internacionales por parte de las grandes empresas consultoras en Venezuela.</p> <p>O.3. Solicitar préstamo para emprendimientos en entidades bancarias nacionales.</p>	

Tabla 5: Estrategia DA (mini-mini)

<u>Debilidad</u>	<u>Estrategia DA</u>
<p>D.1. No posee experiencia como empresa consultora.</p> <p>D.2. No posee cartera de clientes.</p> <p>D.3. Se cuenta con capital limitado para la inversión inicial.</p>	<p>DA.1. Superar la poca experiencia en el mercado de la consultoría en IPC y la inexistencia de</p>

<p><u>Amenaza</u></p> <p>A.1. Empresas consultoras con más de treinta años de experiencia.</p> <p>A.2. Inestabilidad política y económica en Venezuela.</p> <p>A.3. Índices inflacionarios (no oficiales) en constante incremento.</p> <p>A.4. Existencia y promulgación de nuevas Leyes excesivamente protectoras u orientadas a la propiedad social o comunal.</p> <p>A.5. Cambios continuos en las Leyes por parte del estado.</p> <p>A.6. Aumentos continuos en los costos de alquiler.</p>	<p>clientes, para minimizar la competencia de las empresas de mayor trayectoria en Venezuela. (D1, D2; A1)</p> <p>DA.2. Superar el capital limitado para la inversión inicial, para minimizar el impacto de los continuos incrementos en los índices inflacionarios y los costos de alquiler. (D3; A3, A6)</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.3.3. Estrategias resultantes

4.3.3.1. Estrategia Ofensiva

- FO.1.** Potenciar el personal técnico altamente capacitado en proyectos IPC, la capacidad de formar equipos multidisciplinarios y de rápido aprendizaje y mejoras, para aprovechar la demanda de los sectores públicos y privados de servicios de consultoría.
- FO.2.** Potenciar el compromiso con los clientes, el de los fundadores por el éxito de la empresa y la estrategia corporativa claramente establecida, para aprovechar el enfoque internacional de las grandes empresas consultoras en Venezuela.

4.3.3.2. Estrategia defensiva

- FA.1.** Acentuar el compromiso con el cliente y la estrategia corporativa claramente establecida, para minimizar la competencia de empresas consultoras de mayor trayectoria.

FA.2. Mantener y fomentar el crecimiento de las capacidades profesionales del personal técnico, aprovechando la capacidad rápida de aprendizaje y mejoras, para minimizar el impacto de la competencia.

FA.3. Aprovechar la capacidad de formar equipos multidisciplinarios, combinado con los precios competitivos y el compromiso de los fundadores para el éxito de la empresa, para minimizar el impacto de los índices inflacionarios y los aumentos continuos con los costos de alquiler.

4.3.3.3. Estrategia de Reorientación

DO.1. Superar la falta de experiencia como empresa consultora y la inexistencia de cartera de clientes, aprovechando la demanda de los sectores públicos y privados por consultoría en IPC.

DO.2. Superar la limitación de capital para la inversión inicial, aprovechando la posibilidad de solicitar préstamos para emprendimientos en entidades bancarias nacionales.

4.3.3.4. Estrategia de Supervivencia

DA.1. Superar la poca experiencia en el mercado de la consultoría en IPC y la inexistencia de clientes, para minimizar la competencia de las empresas de mayor trayectoria en Venezuela.

DA.2. Superar el capital limitado para la inversión inicial, para minimizar el impacto de los continuos incrementos en los índices inflacionarios y los costos de alquiler.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS TÉCNICO DEL PROYECTO

5.1. CAPACIDAD DE LA EMPRESA

5.1.1. Tamaño óptimo de la empresa

(Sapag & Sapag, 2008) indica que:

La importancia de definir el tamaño que tendrá el proyecto se manifiesta principalmente en su incidencia sobre el nivel de las inversiones y los costos que se calculen y, por tanto, sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar su implementación. De igual manera, la decisión que se tome respecto del tamaño determinará el nivel de operación que posteriormente explicará la estimación de los ingresos por venta. (pág. 181)

Por su parte, (Baca, 2010) establece que “el tamaño óptimo de un proyecto es su capacidad instalada, y se expresa en unidades de producción por año. Se considera óptimo cuando opera con los menores costos totales o la máxima rentabilidad económica.” (pág. 75)

En este sentido y considerando lo antes planteado, se contempla que la empresa consultora contará en una fase inicial, con un equipo técnico conformado por siete ingenieros (3 mecánica, 1 industrial, 1 en sistemas, 1 químico y 1 en petróleo), un arquitecto y un técnico digitalizador. Considerando los tipos de proyecto y sus dimensiones, se podrán ejecutar dos proyectos en simultáneo, estimando períodos de tiempo que oscilen entre cuatro y ocho meses, para una capacidad de producción estimada entre uno y tres proyectos anuales.

5.1.2. Localización óptima de la empresa

Al respecto (Baca, 2010) define que “la localización óptima de un proyecto es lo que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) o a obtener el costo unitario mínimo (criterio social).” (pág. 86)

En cuanto a la localización óptima de la empresa, (Sapag & Sapag, 2008) establece que:

La localización adecuada de la empresa que se crearía con la aprobación del proyecto puede determinar el éxito o fracaso de un negocio. Por ello, la decisión acerca de dónde ubicar el proyecto obedecerá no sólo a criterios económicos, sino también a criterios estratégicos, institucionales e, incluso, de preferencias emocionales. Con todos ellos, sin embargo, se busca determinar aquella localización que maximice la rentabilidad del proyecto. (pág. 202)

En cuanto a la ubicación física de la empresa, se contempla en una fase inicial, el alquiler de una oficina comercial. Para ello, se visualiza un local ubicado en la avenida 2, entre la calle El Mirador y la avenida Las Estancias, Edificio “Centro Profesional Sargon Palace”, sector La Campiña, parroquia El Recreo, municipio Libertados del Distrito Capital.

Se consideró dicha zona, debido a que se garantiza el acceso a servicios básicos continuos, se ubica en un punto de fácil acceso en vehículo y sistemas de transporte público urbano para clientes y empleados, con variedad de restaurantes y locales comerciales en las cercanías; adicionalmente, se contempla la zona metropolitana del país, tomando en consideración que, en ella se ubican las sedes principales de las empresa, organizaciones e instituciones más importantes del país.

5.1.3. Características físicas del inmueble

El local comercial contará con seis divisiones internas, las cuales serán utilizadas como oficinas, sala de reuniones, comedor, y dos sanitarios distribuidos en una superficie de 127 m² y acceso a puestos de estacionamiento. Se realizarán las adecuaciones correspondientes, ubicando cubículos modulares (estaciones de trabajo) compuestos por escritorios tipo “L” recto, con gavetero pedestal, tabiquería, flipper y repisa, a efectos de maximizar el aprovechamiento de los espacios disponibles.

5.2. Tecnología y equipos tecnológicos

5.2.1. Equipos tecnológicos

Se proyecta la instalación inicial de diez estaciones de trabajo, por lo que se procederá con la adquisición de tres ordenadores portátiles (laptop), marca Dell, modelo Inspiron, serie 17 5000, dotadas con procesador Intel Core I7 (séptima generación), 16 GB de memoria RAM, 1 TB de memoria física, con tarjetas de video dedicadas y nueve ordenadores portátiles (laptop), marca Dell, Modelo Inspiron, serie i5765, dotada con procesador AMD A9, 8 GB RAM, 1 TB de memoria física, con tarjeta de video integrada. Adicionalmente, se proyecta la adquisición de un equipo de impresión multifuncional/todo en uno, marco Xerox, modelo WorkCentre 3345 y un proyector óptico marca Optoma, modelo HD26.

5.2.2. Tecnología

En relación a la tecnología, los ordenadores estarán dotados de sistemas operativos Windows y se plantea la adquisición de softwares de diseño, como AutoCAD, Inventor, Revit y SolidWork entre otros. Adicionalmente, se procederá a la adquisición de la suite informática Office para las aplicaciones de escritorio y herramientas informáticas de gestión de proyectos, como Microsoft Project y Visio.

5.3. Estructura Organizacional

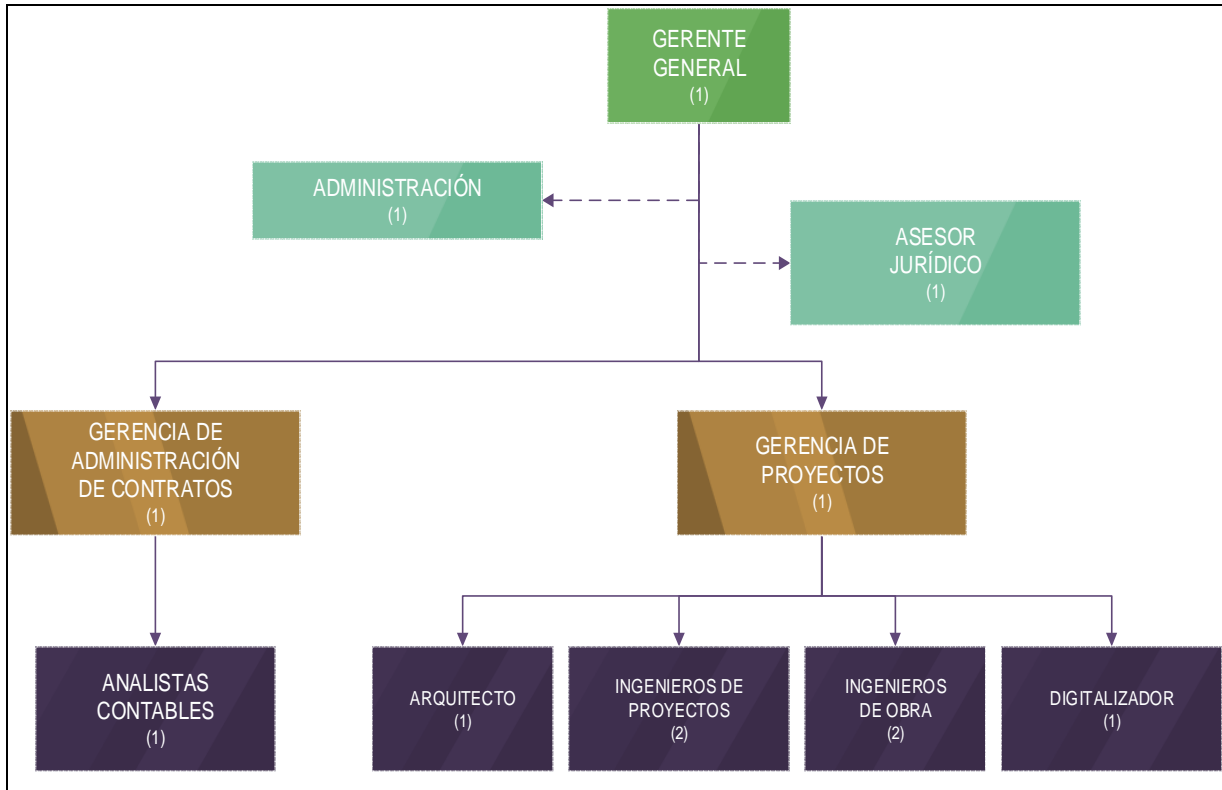


Figura 7: Estructura Organizativa de la Empresa

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO

6.1. RECURSOS FINANCIEROS REQUERIDOS PARA LA INVERSIÓN INICIAL

Se ha estimado como recursos financieros necesario para iniciar las operaciones de la empresa consultora, un monto de treinta y seis mil siete dolares americanos, con cincuenta y cinco céntimos. Dicho monto se desglosa a continuación:

Tabla 6: Costos de Nómina

ELEMENTO DE COSTO	CANTIDAD	SALARIO MENSUAL \$	SALARIO ANUAL \$
Ingeniero P1	2	\$ 186,25	\$ 2.235,00
Ingeniero P2	2	\$ 225,75	\$ 2.709,00
Arquitecto	1	\$ 128,94	\$ 1.547,25
Gerente de Proyecto	1	\$ 139,84	\$ 1.678,13
Digitalizadores	1	\$ 80,20	\$ 962,39
Analista contable	1	\$ 80,20	\$ 962,39
Gerente en Administrador de Contratos	1	\$ 139,84	\$ 1.678,13
Asesor Jurídico	1	\$ 93,13	\$ 1.117,50
Administración	1	\$ 80,20	\$ 962,39
Gerente General	1	\$ 139,84	\$ 1.678,13
COSTO GLOBAL ANUAL:	12	\$ 1.294,19	\$ 15.530,30

Tabla 7: Costos de Equipos Tecnológicos y Mobiliario

ELEMENTO DE COSTO	CANTIDAD	COSTO \$
Ordenador Portatil Dell 17 5000	3	\$ 3.147,00
Ordenador Portatil Dell i5765	9	\$ 4.230,00
Impresora Xerox	1	\$ 349,00
Proyector óptico Optoma	1	\$ 500,00
Sillas	12	\$ 1.125,00
Estaciones de Trabajo	12	\$ 5.250,00
COSTO GLOBAL:	38	\$ 14.601,00

Tabla 8: Costos Varios

ELEMENTO DE COSTO	GASTO MENSUAL \$	GASTO ANUAL \$
Alquiler Oficina	\$ 210,00	\$ 2.520,00
Servicios básicos	\$ 4,69	\$ 56,25
Consumibles	\$ 156,25	\$ 1.875,00
Publicidad y Mercadeo	\$ 118,75	\$ 1.425,00
COSTO GLOBAL:	Bs. 489,69	Bs. 5.876,25

Tabla 9: Costos Totales

ELEMENTO DE COSTO	Costo Anual \$
NOMINA	\$ 15.530,30
Tecnología y mobiliario	\$ 14.601,00
Gastos fijos	\$ 5.876,25
COSTO GLOBAL:	\$ 36.007,55

6.2. VALOR PRESENTE NETO (VPN)

Una vez obtenido el monto de inversión inicial requerido, se procede a calcular el VPN, a través de un análisis de sensibilidad, como se presenta a continuación:

Tabla 10: Cálculo del VPN a Través del Análisis de Sensibilidad

Número de Análisis	Valor Presente Neto (VPN)	Porcentaje de Retorno por Año (%)
1	-\$ 16.684,43	20%
2	-\$ 10.022,87	30%
3	-\$ 3.361,31	40%
4	\$ 635,63	46%
5	\$ 3.300,25	50%
6	\$ 6.631,03	55%
7	\$ 9.961,81	60%

Como podemos observar en el cuadro anterior, para los cálculos realizados con porcentajes de retorno anuales inferiores a 46%, el VPN resulta negativo, por lo que se consideran escenarios pesimistas. Para el análisis número 4, se utiliza un porcentaje de retorno anual de 46%, resultando un escenario probable y obteniendo un VPN positivo de 635,63 Dolares americanos. En cuanto al escenario optimista, se puede visualizar en el análisis número 7, que se utiliza un porcentaje de retorno anual de 60%, obteniendo así, un VPN positivo de 9.961,81 Dolares americanos.

6.3. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Una vez realizado el cálculo del Valor Presente Neto, procedemos a calcular la Tasa Interna de Retorno con los valores de obtenidos, resultando lo siguiente:

Tabla 11: Cálculo de la TIR

Número de Análisis	Valor Presente Neto (VPN)	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	Porcentaje de Retorno por Año (%)
1	-\$ 16.684,43	No Se Calculó	20%
2	-\$ 10.022,87	No Se Calculó	30%
3	-\$ 3.361,31	No Se Calculó	40%
4	\$ 635,63	34,94%	46%
5	\$ 3.300,25	41,04%	50%
6	\$ 6.631,03	46,98%	55%
7	\$ 9.961,81	52,80%	60%

Como se visualiza en el cuadro anterior, para el análisis número 4, con un VPN positivo, obtenemos una TIR de 34,94%, pudiendo alcanzar una TIR de 52,80 con un VPN de 9.961,81 Dólares americanos.

CAPÍTULO VII. ANÁLISIS INTEGRAL DEL PROYECTO

De acuerdo a los resultados obtenidos y mediante el análisis estratégico realizado en el Capítulo IV, a través de las herramientas de Benchmarking y matriz DOFA, se presenta a continuación la proyección de la estrategia corporativa a implementar en la creación de la Empresa Consultora IPC en Venezuela, a la cual refiere el presente trabajo.

7.1. LA EMPRESA

➤ Misión

Proporcionar oportunamente soluciones integrales, eficaces y eficientes en Ingeniería, Procura y Construcción a nuestros clientes en las áreas de energía eléctrica, petroquímica, hidrocarburos, industrias básicas, infraestructura y agroindustrias, mediante el uso de tecnologías de vanguardia, bajo excelentes estándares de calidad y seguridad, con un talento humano altamente calificado y orientado a la innovación constante, asegurando el cumplimiento de las expectativas de nuestros clientes, empleados y socios comerciales.

➤ Visión

Ser a mediano plazo una empresa sostenible y sustentable de primera línea en Ingeniería, Procura y Construcción con operaciones consolidadas en el mercado nacional, adaptada a las necesidades del cliente, mediante el desarrollo de proyectos con soluciones resultantes de la aplicación de las mejores prácticas.

➤ Valores

✓ Integridad:

Comprometidos con nuestros principios, valores y con los acuerdos asumidos.

✓ Profesionalismo:

Determinación para hacer siempre nuestro esfuerzo.

- ✓ Orientación al Servicio:

Enfocados siempre en satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

- ✓ Innovación:

Mejorar constantemente la calidad y tiempos de respuesta a los requerimientos del cliente, apalancados en la mejor tecnología del momento.

➤ **Estrategia de Incursión al Mercado**

Como resultado del análisis de matriz DOFA realizado en el capítulo V, se determinó que se empleará una estrategia ofensiva (FO) a efectos de potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, considerando que se incursionará en un mercado competitivo. En tal sentido, se plantean las siguientes estrategias FO:

- Potenciar el personal técnico altamente capacitado en proyectos IPC, la capacidad de formar equipos multidisciplinarios y de rápido aprendizaje y mejoras, para aprovechar la demanda de los sectores públicos y privados de servicios de consultoría.
- Potenciar el compromiso con los clientes, el de los fundadores por el éxito de la empresa y la estrategia corporativa claramente establecida, para aprovechar el enfoque internacional de las grandes empresas consultoras en Venezuela.

7.2. EL PROYECTO

A continuación, se procede a realizar el análisis operacional del proyecto, con el propósito de presentar las fases de la investigación a través del desglose de sus objetivos, paquetes de trabajo y entregables finales.

7.2.1. Estructura desagregada de trabajo

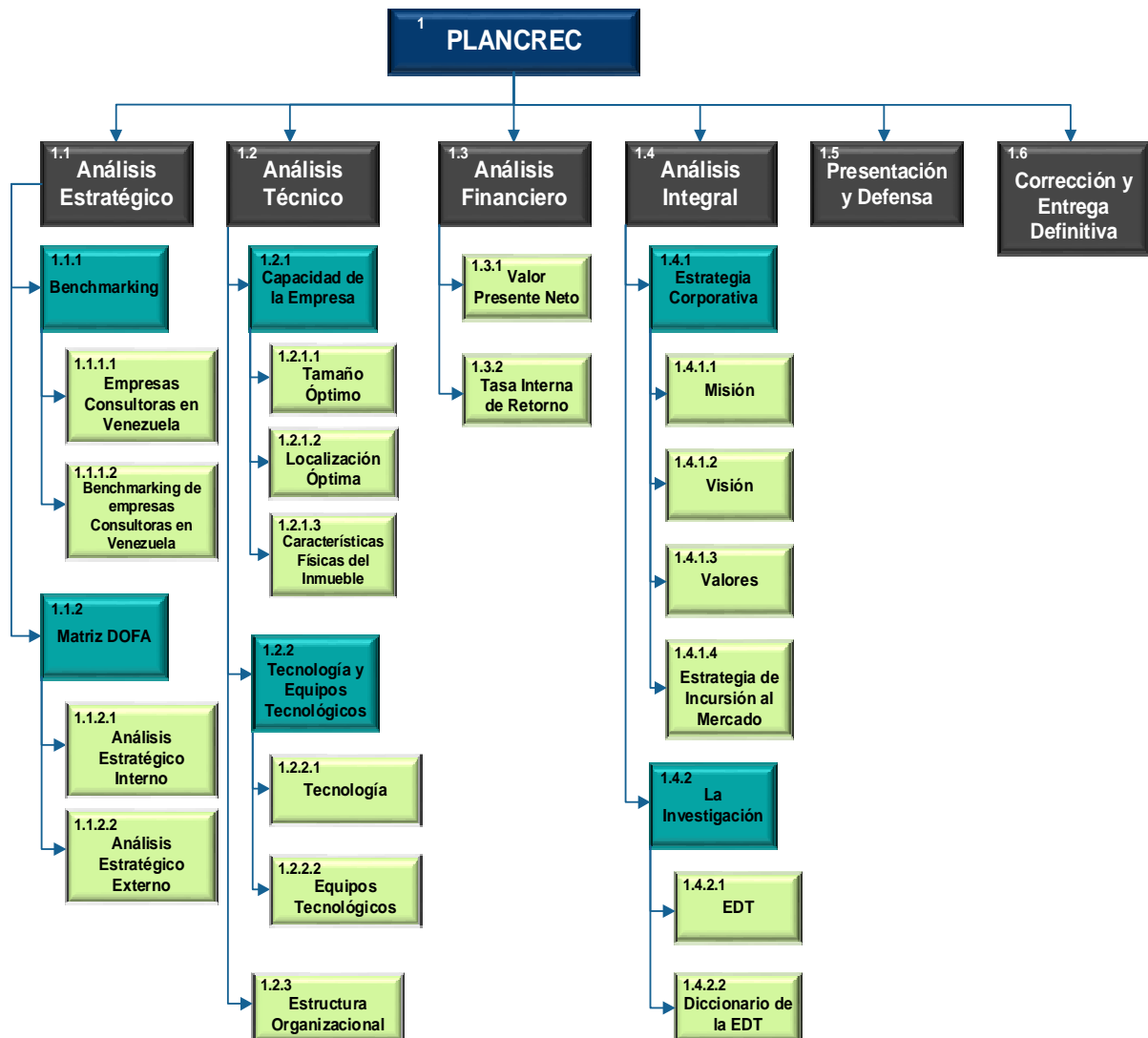


Figura 8: Estructura Desagregada de Trabajo

7.2.1. Diccionario de la estructura desagregada de trabajo.

7.2.1.1. Análisis Estratégico

7.2.1.1.1. *Benchmarking*

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (EDT / WBS)					
NIVEL DEL DICCIONARIO:	ENTREGABLE: Si		PAQUETE DE TRABAJO: Si		
INFORMACIÓN GENERAL:	id: 1.1		EDT #: 1.1.1.1		
NOMBRE:	Empresas Consultoras en Venezuela				
DESCRIPCIÓN:	Descripción de aspectos estratégicos de cinco empresas consultoras IPC en Venezuela				
ENTRADAS:	Selección de cinco empresas consultoras IPC de trayectoria en Venezuela				
SALIDAS:	Aspectos estratégicos de las empresas consultoras IPC en Venezuela				
PUNTOS DE CONTROL:	Se debe presentar reporte de la descripción previo de su análisis.				
RESPONSABLE (S):	Investigador				
PERSONAL REQUERIDO:	1				
SUBCONTRATACIONES:	No				
ESTIMACIONES DE LA ACTIVIDAD					
DURACIÓN:	24	UNIDAD DE DURACIÓN	hr/hombre	COSTO FINAL:	Bs. 34.306,80
COSTO (hr/hombre)	Bs. 1.429,45	FECHA DE INICIO:	04/01/2017	FECHA DE CULMINACIÓN:	06/01/2017

Figura 9: Paquete de Trabajo N° 1.1.1.1

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (EDT / WBS)					
NIVEL DEL DICCIONARIO:	ENTREGABLE: Si		PAQUETE DE TRABAJO: Si		
INFORMACIÓN GENERAL:	id: 1.1		EDT #: 1.1.1.2		
NOMBRE:	Benchmarking de empresas consultoras en Venezuela.				
DESCRIPCIÓN:	Realizar análisis de aspectos estratégicos de las cinco empresas consultoras.				
ENTRADAS:	Aspectos estratégicos de las empresas consultoras IPC en Venezuela				
SALIDAS:	Cuadro comparativo de los aspectos estratégicos de las empresas consultoras.				
PUNTOS DE CONTROL:	Se deben presentar avances diarios del benchmarking.				
RESPONSABLE (S):	Investigador				
PERSONAL REQUERIDO:	1				
SUBCONTRATACIONES:	No				
ESTIMACIONES DE LA ACTIVIDAD					
DURACIÓN:	24	UNIDAD DE DURACIÓN	hr/hombre	COSTO FINAL:	Bs. 34.306,80
COSTO (hr/hombre)	Bs. 1.429,45	FECHA DE INICIO:	09/01/2017	FECHA DE CULMINACIÓN:	11/01/2017

Figura 10: Paquete de Trabajo N° 1.1.1.2

7.2.1.1.2. Matriz DOFA

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (EDT / WBS)				
NIVEL DEL DICCIONARIO:	ENTREGABLE:	Si	PAQUETE DE TRABAJO:	Si
INFORMACIÓN GENERAL:	id:	1.1	EDT #:	1.1.2.1
NOMBRE:	Análisis estratégico interno			
DESCRIPCIÓN:	Realizar el análisis estratégico de las fortalezas y debilidades del emprendimiento			
ENTRADAS:	Fortalezas y debilidades del emprendimiento			
SALIDAS:	Estrategia de mercado			
PUNTOS DE CONTROL:	Se debe presentar para revisión diaria.			
RESPONSABLE (S):	Investigador			
PERSONAL REQUERIDO:	1			
SUBCONTRATACIONES:	No			
ESTIMACIONES DE LA ACTIVIDAD				
DURACIÓN:	16	UNIDAD DE DURACIÓN	hr/hombre	COSTO FINAL: Bs. 22.871,20
COSTO (hr/hombre)	Bs. 1.429,45	FECHA DE INICIO:	12/01/2017	FECHA DE CULMINACIÓN: 13/01/2017

Figura 11: Paquete de Trabajo N° 1.1.2.1

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (EDT / WBS)				
NIVEL DEL DICCIONARIO:	ENTREGABLE:	Si	PAQUETE DE TRABAJO:	Si
INFORMACIÓN GENERAL:	id:	1.1	EDT #:	1.1.2.2
NOMBRE:	Análisis estratégico externo			
DESCRIPCIÓN:	Realizar análisis estratégico de las oportunidades y amenazas del emprendimiento.			
ENTRADAS:	Oportunidades y amanezas del emprendimiento			
SALIDAS:	Estrategia de mercado			
PUNTOS DE CONTROL:	Se debe presentar para revisión diaria.			
RESPONSABLE (S):	Investigador			
PERSONAL REQUERIDO:	1			
SUBCONTRATACIONES:	No			
ESTIMACIONES DE LA ACTIVIDAD				
DURACIÓN:	16	UNIDAD DE DURACIÓN	hr/hombre	COSTO FINAL: Bs. 22.871,20
COSTO (hr/hombre)	Bs. 1.429,45	FECHA DE INICIO:	16/01/2017	FECHA DE CULMINACIÓN: 17/01/2017

Figura 12: Paquete de Trabajo N° 1.1.2.2

7.2.1.2. Análisis Técnico

7.2.1.2.1. Capacidad de la Empresa

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (EDT / WBS)					
NIVEL DEL DICCIONARIO:	ENTREGABLE:	Si	PAQUETE DE TRABAJO:	Si	
INFORMACIÓN GENERAL:	id:	1.2	EDT #:	1.2.1.1	
NOMBRE:	Tamaño óptimo de la empresa.				
DESCRIPCIÓN:	Describir el tamaño óptimo de la empresa.				
ENTRADAS:	Número de profesionales técnicos (ingenieros, arquitectos, técnicos).				
SALIDAS:	Capacidad de producción anual.				
PUNTOS DE CONTROL:	Se deben entregar reportes diarios.				
RESPONSABLE (S):	Investigador				
PERSONAL REQUERIDO:	1				
SUBCONTRATACIONES:	No				
ESTIMACIONES DE LA ACTIVIDAD					
DURACIÓN:	12	UNIDAD DE DURACIÓN	hr/hombre	COSTO FINAL:	Bs. 17.153,40
COSTO (hr/hombre)	Bs. 1.429,45	FECHA DE INICIO:	18/01/2017	FECHA DE CULMINACIÓN:	19/01/2017

Figura 13: Paquete de Trabajo N° 1.2.1.1

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (EDT / WBS)					
NIVEL DEL DICCIONARIO:	ENTREGABLE:	Si	PAQUETE DE TRABAJO:	Si	
INFORMACIÓN GENERAL:	id:	1.2	EDT #:	1.2.1.2	
NOMBRE:	Localización óptima de la empresa.				
DESCRIPCIÓN:	Describir geográficamente la localización propuesta para la empresa.				
ENTRADAS:	Nómina, cantidad de equipos, actividades a desaroolar y espacio requerido				
SALIDAS:	Localización óptima propuesta para la empresa.				
PUNTOS DE CONTROL:	Se deben entregar reportes diarios.				
RESPONSABLE (S):	Investigador				
PERSONAL REQUERIDO:	1				
SUBCONTRATACIONES:	No				
ESTIMACIONES DE LA ACTIVIDAD					
DURACIÓN:	12	UNIDAD DE DURACIÓN	hr/hombre	COSTO FINAL:	Bs. 17.153,40
COSTO (hr/hombre)	Bs. 1.429,45	FECHA DE INICIO:	19/01/2017	FECHA DE CULMINACIÓN:	20/01/2017

Figura 14: Paquete de Trabajo N° 1.2.1.2

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (EDT / WBS)					
NIVEL DEL DICCIONARIO:	ENTREGABLE:	Si	PAQUETE DE TRABAJO:	Si	
INFORMACIÓN GENERAL:	id:	1.2	EDT #:	1.2.1.3	
NOMBRE:	Características físicas del inmueble.				
DESCRIPCIÓN:	Describir la características del inmueble propuesto para el desarrollo de las actividades de la empresa.				
ENTRADAS:	Localización óptima propuesta para la empresa.				
SALIDAS:	Descripción detallada de las características del inmueble y de los muebles a utilizar en el desarrollo de las actividades de la empresa.				
PUNTOS DE CONTROL:	Se deben entregar reportes diarios.				
RESPONSABLE (S):	Investigador				
PERSONAL REQUERIDO:	1				
SUBCONTRATACIONES:	No				
ESTIMACIONES DE LA ACTIVIDAD					
DURACIÓN:	12	UNIDAD DE DURACIÓN	hr/hombre	COSTO FINAL:	Bs. 17.153,40
COSTO (hr/hombre)	Bs. 1.429,45	FECHA DE INICIO:	23/01/2017	FECHA DE CULMINACIÓN:	24/01/2017

Figura 15: Paquete de Trabajo N° 1.2.1.3

7.2.1.2.2. Tecnología y Equipos Tecnológicos

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (EDT / WBS)					
NIVEL DEL DICCIONARIO:	ENTREGABLE:	Si	PAQUETE DE TRABAJO:	Si	
INFORMACIÓN GENERAL:	id:	1.2	EDT #:	1.2.2.1	
NOMBRE:	Tecnología				
DESCRIPCIÓN:	Describir la tecnología (software) propuesta a utilizar para el desarrollo de las actividades de la empresa.				
ENTRADAS:	Tipo de actividades a desarrollar y requerimientos de tecnologías.				
SALIDAS:	Tipos de software a utilizar				
PUNTOS DE CONTROL:	Se deben entregar reportes cada dos (2) días.				
RESPONSABLE (S):	Investigador				
PERSONAL REQUERIDO:	1				
SUBCONTRATACIONES:	No				
ESTIMACIONES DE LA ACTIVIDAD					
DURACIÓN:	12	UNIDAD DE DURACIÓN	hr/hombre	COSTO FINAL:	Bs. 17.153,40
COSTO (hr/hombre)	Bs. 1.429,45	FECHA DE INICIO:	24/01/2017	FECHA DE CULMINACIÓN:	25/01/2017

Figura 16: Paquete de Trabajo N° 1.2.2.1
Fuente: Propia (2017).

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (EDT / WBS)				
NIVEL DEL DICCIONARIO:	ENTREGABLE:	Si	PAQUETE DE TRABAJO:	Si
INFORMACIÓN GENERAL:	id:	1.2	EDT #:	1.2.2.2
NOMBRE:	Equipos tecnológicos.			
DESCRIPCIÓN:	Describir los equipos tecnológicos (hardware) propuestos a utilizar para el desarrollo de las actividades de la empresa.			
ENTRADAS:	Nómina, número y tipo de actividades a desarrollar y requerimiento de equipos.			
SALIDAS:	Número y tipos de equipos a utilizar.			
PUNTOS DE CONTROL:	Se deben entregar reportes cada dos (2) días.			
RESPONSABLE (S):	Investigador			
PERSONAL REQUERIDO:	1			
SUBCONTRATACIONES:	No			
ESTIMACIONES DE LA ACTIVIDAD				
DURACIÓN:	16	UNIDAD DE DURACIÓN	hr/hombre	COSTO FINAL:
				Bs. 22.871,20
COSTO (hr/hombre)	Bs. 1.429,45	FECHA DE INICIO:	26/01/2017	FECHA DE CULMINACIÓN:
				27/01/2017

Figura 17: Paquete de Trabajo N° 1.2.2.2

7.2.1.2.3. Estructura Organizacional

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (EDT / WBS)				
NIVEL DEL DICCIONARIO:	ENTREGABLE:	Si	PAQUETE DE TRABAJO:	Si
INFORMACIÓN GENERAL:	id:	1.2	EDT #:	1.2.3
NOMBRE:	Estructura organizacional.			
DESCRIPCIÓN:	Describir los tipos y número de cargos, de acuerdo a las competencias y responsabilidades, que conforman la empresa.			
ENTRADAS:	Nómina, cargos, responsabilidades.			
SALIDAS:	Estructura organizacional de la empresa.			
PUNTOS DE CONTROL:	Se deben entregar reportes cada diarios.			
RESPONSABLE (S):	Investigador			
PERSONAL REQUERIDO:	1			
SUBCONTRATACIONES:	No			
ESTIMACIONES DE LA ACTIVIDAD				
DURACIÓN:	16	UNIDAD DE DURACIÓN	hr/hombre	COSTO FINAL:
				Bs. 22.871,20
COSTO (hr/hombre)	Bs. 1.429,45	FECHA DE INICIO:	30/01/2017	FECHA DE CULMINACIÓN:
				31/01/2017

Figura 18: Paquete de Trabajo N° 1.2.3

7.2.1.3. Análisis Financiero

7.2.1.3.1. Valor Presente Neto

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (EDT / WBS)				
NIVEL DEL DICCIONARIO:	ENTREGABLE:	Si	PAQUETE DE TRABAJO:	Si
INFORMACIÓN GENERAL:	id:	1.3	EDT #:	1.3.1
NOMBRE:	Valor presente neto.			
DESCRIPCIÓN:	Evaluar desde el punto de vista financiero el emprendimiento.			
ENTRADAS:	Inversión inicial, flujos de efectivo, tasa de descuento y períodos de duración del proyecto.			
SALIDAS:	Proyección financiera del proyecto.			
PUNTOS DE CONTROL:	Se debe entregar reporte diario.			
RESPONSABLE (S):	Investigador			
PERSONAL REQUERIDO:	1			
SUBCONTRATACIONES:	No			
ESTIMACIONES DE LA ACTIVIDAD				
DURACIÓN:	80	UNIDAD DE DURACIÓN	hr/hombre	COSTO FINAL:
				Bs. 114.356,00
COSTO (hr/hombre)	Bs. 1.429,45	FECHA DE INICIO:	15/02/2017	FECHA DE CULMINACIÓN:
				28/02/2017

Figura 19: Paquete de Trabajo N° 1.3.1

7.2.1.3.2. Tasa Interna de Retorno

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (EDT / WBS)				
NIVEL DEL DICCIONARIO:	ENTREGABLE:	Si	PAQUETE DE TRABAJO:	Si
INFORMACIÓN GENERAL:	id:	1.3	EDT #:	1.3.2
NOMBRE:	Tasa interna de retorno.			
DESCRIPCIÓN:	Valorar la rentabilidad futura del emprendimiento			
ENTRADAS:	Importe de las actividades futuras, importe de desembolso futuro, períodos y tasa de descuento.			
SALIDAS:	Tasa interna de retorno.			
PUNTOS DE CONTROL:	Se deben entregar reportes diarios.			
RESPONSABLE (S):	Investigador			
PERSONAL REQUERIDO:	1			
SUBCONTRATACIONES:	No			
ESTIMACIONES DE LA ACTIVIDAD				
DURACIÓN:	40	UNIDAD DE DURACIÓN	hr/hombre	COSTO FINAL:
				Bs. 57.178,00
COSTO (hr/hombre)	Bs. 1.429,45	FECHA DE INICIO:	01/03/2017	FECHA DE CULMINACIÓN:
				07/03/2017

Figura 20: Paquete de Trabajo N° 1.3.2

7.2.1.4. Análisis Integral

7.2.1.4.1. Estrategia Corporativa

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (EDT / WBS)					
NIVEL DEL DICCIONARIO:	ENTREGABLE:	Si	PAQUETE DE TRABAJO:	Si	
INFORMACIÓN GENERAL:	id:	1.4	EDT #:	1.4.1.1	
NOMBRE:	Misión				
DESCRIPCIÓN:	Describir la Misión propuesta para el emprendimiento.				
ENTRADAS:	Propósito de la empresa, productos o servicios que ofrece, mercado target y sustento tecnológico y de talento humano.				
SALIDAS:	Estrategia corporativa.				
PUNTOS DE CONTROL:	Se deben entregar reportes cada tres (3) días.				
RESPONSABLE (S):	Investigador				
PERSONAL REQUERIDO:	1				
SUBCONTRATACIONES:	No				
ESTIMACIONES DE LA ACTIVIDAD					
DURACIÓN:	16	UNIDAD DE DURACIÓN	hr/hombre	COSTO FINAL:	Bs. 22.871,20
COSTO (hr/hombre)	Bs. 1.429,45	FECHA DE INICIO:	08/03/2017	FECHA DE CULMINACIÓN:	09/03/2017

Figura 21: Paquete de Trabajo N° 1.4.1.1

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (EDT / WBS)					
NIVEL DEL DICCIONARIO:	ENTREGABLE:	Si	PAQUETE DE TRABAJO:	Si	
INFORMACIÓN GENERAL:	id:	1.4	EDT #:	1.4.1.2	
NOMBRE:	Visión				
DESCRIPCIÓN:	Describir la Visión propuesta para el emprendimiento.				
ENTRADAS:	Estrategia corporativa.				
SALIDAS:	Proyección estratégica a futuro de la empresa.				
PUNTOS DE CONTROL:	Se debe entregar reporte cada dos (2) días.				
RESPONSABLE (S):	Investigador				
PERSONAL REQUERIDO:	1				
SUBCONTRATACIONES:	No				
ESTIMACIONES DE LA ACTIVIDAD					
DURACIÓN:	8	UNIDAD DE DURACIÓN	hr/hombre	COSTO FINAL:	Bs. 11.435,60
COSTO (hr/hombre)	Bs. 1.429,45	FECHA DE INICIO:	10/03/2017	FECHA DE CULMINACIÓN:	10/03/2017

Figura 22: Paquete de Trabajo N° 1.4.1.2

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (EDT / WBS)					
NIVEL DEL DICCIONARIO:	ENTREGABLE:	Si	PAQUETE DE TRABAJO:	Si	
INFORMACIÓN GENERAL:	id:	1.4	EDT #:	1.4.1.3	
NOMBRE:	Valores				
DESCRIPCIÓN:	Detallar y describir los Valores propuestos para el emprendimiento.				
ENTRADAS:	Misión, Visión y objetivos de la empresa.				
SALIDAS:	Marco referencial de la moral de la empresa.				
PUNTOS DE CONTROL:	Se debe entregar reporte cada dos (2) días.				
RESPONSABLE (S):	Investigador				
PERSONAL REQUERIDO:	1				
SUBCONTRATACIONES:	No				
ESTIMACIONES DE LA ACTIVIDAD					
DURACIÓN:	8	UNIDAD DE DURACIÓN	hr/hombre	COSTO FINAL:	Bs. 11.435,60
COSTO (hr/hombre)	Bs. 1.429,45	FECHA DE INICIO:	13/03/2017	FECHA DE CULMINACIÓN:	13/03/2017

Figura 23: Paquete de Trabajo N° 1.4.1.3

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (EDT / WBS)					
NIVEL DEL DICCIONARIO:	ENTREGABLE:	Si	PAQUETE DE TRABAJO:	Si	
INFORMACIÓN GENERAL:	id:	1.4	EDT #:	1.4.1.4	
NOMBRE:	Estrategia de incursión al mercado.				
DESCRIPCIÓN:	Describir la táctica a implementar, para la incursión en el mercado de consultoría IPC en Venezuela.				
ENTRADAS:	Análisis de matriz DOFA.				
SALIDAS:	Estrategia de incursión al mercado.				
PUNTOS DE CONTROL:	Se debe entregar reporte cada cinco (5) días.				
RESPONSABLE (S):	Investigador				
PERSONAL REQUERIDO:	1				
SUBCONTRATACIONES:	No				
ESTIMACIONES DE LA ACTIVIDAD					
DURACIÓN:	8	UNIDAD DE DURACIÓN	hr/hombre	COSTO FINAL:	Bs. 11.435,60
COSTO (hr/hombre)	Bs. 1.429,45	FECHA DE INICIO:	14/03/2017	FECHA DE CULMINACIÓN:	14/03/2017

Figura 24: Paquete de Trabajo N° 1.4.1.4

7.2.1.5. La Investigación

7.2.1.5.1. EDT

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (EDT / WBS)					
NIVEL DEL DICCIONARIO:	ENTREGABLE:	Si	PAQUETE DE TRABAJO:	Si	
INFORMACIÓN GENERAL:	id:	1.4	EDT #:	1.4.2.1	
NOMBRE:	EDT				
DESCRIPCIÓN:	Generar la estructura desglosada de trabajo.				
ENTRADAS:	Objetivos, paquetes de trabajo y entregables del proyecto.				
SALIDAS:	Estructura desglosada de trabajo.				
PUNTOS DE CONTROL:	Se deben entregar reportes cada cinco (5) días.				
RESPONSABLE (S):	Investigador				
PERSONAL REQUERIDO:	1				
SUBCONTRATACIONES:	No				
ESTIMACIONES DE LA ACTIVIDAD					
DURACIÓN:	24	UNIDAD DE DURACIÓN	hr/hombre	COSTO FINAL:	Bs. 34.306,80
COSTO (hr/hombre)	Bs. 1.429,45	FECHA DE INICIO:	01/02/2017	FECHA DE CULMINACIÓN:	03/02/2017

Figura 25: Paquete de Trabajo N° 1.4.2.1

7.2.1.5.2. Diccionario de la EDT

DICCIONARIO DE LA ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (EDT / WBS)					
NIVEL DEL DICCIONARIO:	ENTREGABLE:	Si	PAQUETE DE TRABAJO:	Si	
INFORMACIÓN GENERAL:	id:	1.4	EDT #:	1.4.2.2	
NOMBRE:	Diccionario de la EDT.				
DESCRIPCIÓN:	Conceptualizar los paquetes de trabajo del proyecto.				
ENTRADAS:	Estructura desglosada de trabajo.				
SALIDAS:	Descripción de los paquetes de trabajo de la estructura desglosada de trabajo.				
PUNTOS DE CONTROL:	Se deben entregar reportes cada cinco (5) días.				
RESPONSABLE (S):	Investigador				
PERSONAL REQUERIDO:	1				
SUBCONTRATACIONES:	No				
ESTIMACIONES DE LA ACTIVIDAD					
DURACIÓN:	56	UNIDAD DE DURACIÓN	hr/hombre	COSTO FINAL:	Bs. 80.049,20
COSTO (hr/hombre)	Bs. 1.429,45	FECHA DE INICIO:	06/01/2017	FECHA DE CULMINACIÓN:	14/02/2017

Figura 26: Paquete de Trabajo N° 1.4.2.2

CAPÍTULO X. LECCIONES APRENDIDAS

Una vez culminado el trabajo de investigación, es natural pensar en los procesos por los cuales se llegó al resultado que se presenta. De esta manera, se puede observar la evolución del proyecto de investigación desde su inicio, con la presentación del Project Charter hasta su fin, con la descripción detallada de las conclusiones y recomendaciones por parte del investigador.

Durante el mencionado proceso, destacan los aspectos más importantes de la investigación, aquellos momentos coyunturales y la metodología utilizada para superarlos y poder concluir la misma. Entre las lecciones aprendidas tenemos:

- Uno de los puntos claves de la investigación fue el desarrollo del capítulo I, debido a que, en el transcurso de su elaboración se logró definir de manera adecuada la orientación, objetivos y alcance de la investigación, pasando de proponer un Plan de negocio a un Plan de proyecto, a través del cual se consiguió plasmar de manera integral y estructurada, los pasos a seguir para la consecución de la idea en un principio planteada.
- Fue de suma importancia el desarrollo del marco teórico, debido a que, a través de la revisión bibliográfica el investigador obtuvo información referencial de trabajos de investigación previos y definiciones claves de autores reconocidos, para su análisis, comprensión y posterior utilización durante el desarrollo de los objetivos.
- Con la comprensión de las definiciones antes planteadas, se logró avanzar en el desarrollo de los objetivos, utilizando para ello la base fundamental de las áreas de conocimiento, en cuanto a la gestión de los interesados, el tiempo, los costos, los recursos humanos, las comunicaciones y adquisiciones, definidas en el PMBOK.

CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para la fase final del presente trabajo de investigación, se plantean las siguientes conclusiones y recomendaciones, a efectos de dar respuesta a los objetivos planteados, orientados a la ejecución de los análisis estratégicos, técnicos, operacionales, financieros e integrales del proyecto, para la consecución del plan de proyecto para la creación de una empresa consultora IPC en Venezuela.

10.1. Conclusiones

- **Objetivo Específico N° 1 – Análisis Estratégico del Proyecto:**

El objetivo del análisis estratégico del proyecto fue alcanzado a través de la herramienta de *benchmarking*. Mediante su aplicación se obtuvo como referencia de las empresas consultoras de trayectoria en Venezuela: La misión, visión, valores, estructura organizacional, áreas de atención, servicios a ofrecer, mejores prácticas y gobierno corporativo para el emprendimiento.

Adicionalmente, se lograron establecer las distintas estrategias derivadas del análisis de Matriz DOFA, a efectos de evaluar según el enfoque deseado, la estrategia más adecuada para su incursión en el mercado.

- **Objetivo Específico N° 2 – Análisis Técnico del Proyecto:**

Con relación al análisis técnico, se proyectaron las características fundamentales del emprendimiento, para garantizar su viabilidad e inicio exitoso. De esta manera, se logró definir para una etapa inicial la capacidad de la empresa, su estructura organizacional, la tecnología y equipos tecnológicos requeridos.

- **Objetivo Específico N° 3 – Análisis Financiero del Proyecto:**

A efectos de alcanzar el cumplimiento de este objetivo tan importante, que proyectó el valor de la inversión y su viabilidad en el tiempo, se utilizaron los métodos de cálculo del valor presente neto y la tasa interna de retorno. Se logró obtener a través de un análisis de sensibilidad un escenario probable con un VPN positivo de 635,63 Dólares americanos, a un porcentaje de retorno anual de 46%. De igual manera, se obtuvo una

Tasa Interna de Retorno 34,94% en el escenario probable, con lo cual se considera viable la inversión del emprendimiento.

- **Objetivo Específico N° 4 – Análisis Integral del Proyecto:**

Del análisis de los resultados obtenidos en el primer objetivo específico, se logró plasmar la propuesta de estrategia corporativa para el emprendimiento planteado, definiendo así, la propuesta de misión, visión, valores y estrategia de incursión al mercado.

10.2. Recomendaciones

- Presentar el proyecto al resto de los socios inversionistas, a efecto de que sirva como punto de partida para la posterior creación y puesta en marcha de la empresa.
- Que exista un compromiso real por parte de los socios inversionistas, a efectos de maximizar la probabilidad de éxito del Plan de proyecto planteado.
- Considerando la inestabilidad económica causada por los conflictos políticos actuales en Venezuela, se recomienda dar continuidad a la presente investigación, complementándola con un análisis de riesgos previo a la puesta en marcha del emprendimiento.
- Se recomienda contratar un asesor económico, a efectos de profundizar en la evaluación financiera del proyecto, y así poder apalancar la toma de decisiones al momento de ejecutar el mismo.
- Mantener la actualización constante en cuanto a las mejores prácticas mundiales, para lograr el éxito, sostenibilidad y sustentabilidad del emprendimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcalde, H. (agosto de 2013). *Universidad de Chile*. Obtenido de Repositorio de la Universidad, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/114408/cf-alcalde_rh.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arias, F. G. (2006). El proyecto de Investigación. En F. G. Arias, *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (pág. 143). Caracas: Editorial Episteme, C.A.
- Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Arturo, F., Guzmán, C., & Marcos, R. (noviembre de 2015). *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*. Obtenido de Repositorio académico: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/616970/4/Plan+de+Negocio+de+Consultor%C3%ADa+en+SIG.pdf>
- Asociación de emprendedores y empresarios autónomos. (14 de marzo de 2017). *AEA - Asociación de Emprendedores y Empresarios Autónomos*. Obtenido de AEA - Asociación de Emprendedores y Empresarios Autónomos: <http://www.aeautonomos.es/resources/Los+an%C3%A1lisis+DAFO+y+las+respuestas+CAME.pdf>
- Baca, G. (2010). *Evaluación de Proyectos (Sexta Edición)*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Boxwell, R. (1994). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cárdenas, N. (enero de 2010). *Universidad Católica Andrés Bello*. Obtenido de Biblioteca de la UCAB: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8379.pdf>
- Christopher, M. (2011). Logistics and supply chain management. En M. Christopher, *Logística y Gestión de la cadena de suministro (Cuarta Edición)* (pág. 288). Edinburgo: Pearson Education Limited.
- Development, I. B. (2015). *Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency*. Washington: World Bank Group.

- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos: Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México S.A.
- Garcia, J., & Casanueva, C. (2001). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Generalitat Valenciana. (14 de 03 de 2017). *Guía de planificación estratégica*. Obtenido de Generalitat Valenciana: www.cece.gva.es/eva/docs/calidad/publicaciones/es/guia/planif.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. En R. Hernández, C. Fernández, & P. Baptista, *Metodología de la investigación (Quinta edición)* (pág. 613). México: McGraw-Hill Interamericana.
- ISO. (2012). Norma Internonación. En O. I. Normalización, *Directrices para la dirección y gestión de proyectos* (pág. 40). Ginebra: Secretaría Central de ISO.
- Jiménez, J. C. (2010). *El valor de los valores en las organizaciones*. Caracas: Congraf Comunicaciones.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. Naucalpa de Juárez: Prentice Hall Hispanoamerica, S.A.
- Nicholas, J. M., & Steyn, H. (2012). Project Management for Engineering, Business and Technology. En J. M. Nicholas, & H. Steyn, *Project Management for Engineering, Business and Technology* (pág. 163). Oxon; New York: Routledge.
- Oficina Internacional del trabajo. (1997). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión (Tercera edición)*. Ginebra: Organización Internacional del trabajo.
- Palacios, L. E. (1998). *Principios Esenciales para Realizar Proyectos: El Enfonque Latino*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

- Project Management Institute. (2013). *Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Pensilvania: Project Management Institute, Inc.
- Sabino, C. (1991). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Caracas: PANAPO.
- Sabino, C. (1992). El Proceso de Investigación. En C. Sabino, *El Proceso de Investigación* (pág. 216). Caracas: Panapo.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2015). *El Plan Estratégico en la Práctica 4ta Edición*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos (Quinta Edición)*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Serna, H. (1994). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Panamericana Editorial - 3R Editores.
- Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Bogotá: Norma.