

LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS CONSULTORAS VENEZOLANAS. UNA APROXIMACIÓN MULTIDIMENSIONAL APOYADA EN LOS CLÁSICOS GERENCIALES

THE STRATEGIC MANAGEMENT IN THE VENEZUELAN CONSULTING FIRMS. A MULTIDIMENSIONAL APPROACH SUPPORTED BY THE MANAGERIAL CLASSICS

Richard N. Osto Parra.¹

RESUMEN

El mundo de la consultoría está cambiando, los modelos de pensamientos referentes al manejo de gestiones de empresas están siendo utilizados como factores teóricos de aprendizaje para un sinnúmero de emprendimientos y planes de negocios de organizaciones consultoras desde la década del 2000 hasta nuestros días; es de hacer notar que de un tiempo para acá las empresas de asesorías están rompiendo los moldes gerenciales establecidos de una forma brusca y disruptiva en lo operacional. El objetivo de este artículo es el de establecer una aproximación teórica a un modelo de administración estratégica en las empresas consultoras venezolanas. Mediante de una reflexión, el autor apoyado en una investigación documental y en la revisión de empresas consultoras en el estado Carabobo, Venezuela logra generar una aproximación a un modelo teórico pertinente en lo académico y empresarial; por consiguiente, este constructo podría dar un avance en los procesos integrativos de estrategias de múltiples dimensiones que puedan repercutir directamente en los resultados operacionales de estas compañías.

Palabras clave: administración estratégica, consultoría, objetivos, integración, multidimensional, disrupción.

ABSTRACT

The world of consulting is changing, thought models related to business management are being used as theoretical learning factors for countless enterprises and business plans of consulting organizations from the 2000s to the present day; It is noteworthy that for some time now, consulting companies are breaking the established managerial molds in a sudden and disruptive way in the operational. The objective of this article is to establish a theoretical approach to a strategic management model in Venezuelan consulting companies. Through a reflection, the author supported by documentary research and the review of consulting companies in the Carabobo state, Venezuela manages to generate an approximation to a pertinent theoretical model in the academic and business fields; therefore, this construct could provide progress in the integrative processes of multiple-dimensional strategies that may have a direct impact on the operating results of these companies.

Keywords: strategic management, consulting, objectives, integration, multidimensional, disruption.

JEL: M190 M140

Fecha de recepción: 17 de octubre de 2022 **Fecha de aceptación:** 10 de noviembre de 2022

¹ Presidente de Finanzes, C.A. Puerto Cabello, Carabobo, Venezuela. Licenciado en Administración Comercial. Magister Scientiarum en Gerencia Logística. Candidato a Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales (UC). Investigador acreditado del Observatorio Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación (ONCTI). Profesor de Postgrado, Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas Nacionales-UNEFA, ZP.2050, Puerto Cabello -Venezuela, <https://orcid.org/0000-0003-3564-3463>, finansesca@gmail.com

INTRODUCCIÓN

La administración en las organizaciones es una de las funciones más importantes que actualmente se encuentran en las declaraciones de visión y misión empresarial, enmarcadas dentro de una planificación seria, responsable y apegada a la rentabilidad y productividad. Por lo tanto; a las empresas dedicadas a prestar servicios de consultoría gerencial le son indispensables estas estrategias y que estén orientadas a la atención efectiva y eficaz de los nichos de cliente reales y potenciales.

Las empresas de consultoría a nivel mundial poseen una de las estructuras más tecnológicas y disruptivas del siglo XXI, tecnologías tales como Big Data, Inteligencia artificial (IA), Internet de las cosas (IoT), tecnología financiera (*Fintech*), nanotecnología, biotecnología, *TICs* y ciencias del comportamiento; logrando con esto un sitio de honor en la preferencia de los clientes, tanto potenciales como reales, que buscan soluciones gerenciales y que en vez de acudir generalmente a la improvisación prefieren este tipo de empresas de asesoría administrativas; por tales motivos las empresas consultoras deben poseer una administración de metas acordes y cónsonas con las estrategias comerciales de cualquier organización en su totalidad.

Ahora bien, la situación que vive actualmente Venezuela es coyuntural y de niveles complejos en lo económico y aunado a los efectos que dejó el COVID-19 ocasionado por el virus SARS-CoV-2, que afectó de una manera significativa la economía nacional (Ibáñez et al., 2021), con una tasa de variación anual del IPC hasta Agosto 2022 de un 114,10% y una inflación acumulada de un 60,50% (Banco Central de Venezuela - BCV 2022) por lo cual hace del país latinoamericano uno con la mayor tasa de inflación en la región, de ahí la necesidad de establecer criterios de estudios científicos en los procesos estratégicos en las empresas consultoras venezolanas.

Es de resaltar, que según datos aportados por la Cámara Venezolana de Empresas Consultoras (CAVECON, 2022) existen solo 7 empresas afiliadas que prestan servicios de asesoría gerencial en el país, y no cabe duda, que al estar inscritas en este gremio, persiguen en sus declaraciones de misión y visión una consolidación

sustentable en el sector.

Investigaciones recientes del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), indican que uno de los problemas cruciales que enfrentan las empresas (consultoras) actualmente es la falta de un “capital gerencial” que aporte soluciones de planificación estratégicas, las elecciones efectivas de las inversiones de capital, la elaboración de un plan de negocios acorde a los nuevos tiempos turbulentos que vive la economía actual (Fagre, 2021).

También se tiene hoy en día problemas elementales en una empresa consultora como: Dificultad en la digitalización para una buena venta profesional, mantenimiento de buenas relaciones con clientes a través de las redes sociales, mantenerse actualizadas en tecnologías de vanguardia (IoT, AI, BD, *Fintech*) y nuevos desarrollos de modelos gerenciales, manejo eficiente de flujos de caja y transparencia en las operaciones financieras, planificación ante la incertidumbre y redefinición de estrategias, entre otras consideraciones que podrían afectar el desempeño y hacerlas menos funcional en tiempos disruptivos (Martínez y Gómez, 2021).

El propósito de este artículo se focaliza en establecer una aproximación teórica a un modelo de administración estratégica en las empresas consultoras venezolanas, con la finalidad de asomar y/o vislumbrar una integración de estrategias comerciales basadas en un enfoque multidimensional, que detecten debilidades y fortalezcan potencialidades en este tipo de empresas que emprenden negocios en Venezuela.

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La administración en el servicio de asesoría, ventas de productos y servicios gerenciales ha sido fundamental para lograr el éxito en las metas planteadas y establecidas por las organizaciones de consultoría gerencial; bien sea para lograr una ventaja competitiva o comparativa dentro del ecosistema *management* abarcando mercados emergentes y de orden mundial, como lo indica Terry y Franklin, (2007, p. 166) “porque los resultados son el núcleo de la atención. Los resultados son el foco y los criterios que determinan el éxito de la teoría administrativa”.

Por supuesto, el autor sugiere una acción contundente, desde un enfoque epistemológico, poner como núcleo central todo los procesos concernientes a los resultados de la empresa (globales) de asesoría gerencial que actualmente existen en los diferentes centros de negocios a nivel mundial; no obstante, se estaría enfocando dicho proceso en la innovación como baluarte principal en todo momento y centrándose en la gente que es el principal activo en una organización empresarial.

Por consiguiente, la administración estratégica tiene que estar acorde a todos los procesos sistémicos de una empresa de consultoría gerencial, tomando en consideración procesos multidimensionales que se presentan en etapas cruciales de la compañía para así cumplir con los objetivos organizacionales.

Estas etapas de diferentes dimensiones indican que “El cambio se ha vuelto más frecuente y de rápido desarrollo y los negocios mundiales se han vuelto más complejos y fluidos” (Gutiérrez et al., 2012 p. 89); de modo que se requiere así de una profundización organizacional, ligado a una gerencia estratégica efectiva que permita de una vez por todas posicionar ventajas competitivas en un mercado saturado de demandas y expectativas de clientes altamente educados.

Por decirlo de una manera, el cliente debe ser abordado en lo que respecta a la gestión eficiente en la atención de los requerimientos y necesidades; es necesario, un conocimiento cabal de toda la información básica del cliente real, lo cual es importante para el negocio y sumamente estratégico para el logro de cualquier objetivo organizacional; es por ello que, lo resume Albrecht y Bradford (1998, p. 208):

Una estrategia de servicio creada sobre una sólida información de los clientes tiene dos aspectos útiles que nos permitirán vender mejor. Primero, se puede utilizar los datos de los clientes para estructurar el curso de nuestro negocio. Las decisiones que tomemos sobre la línea de productos y lo que vamos a vender y a quien, se basaran en lo que sabemos es vital para los clientes en nuestro mercado. En segundo lugar, la estrategia nos permitirá crear y hacer pública una promesa de servicio que puede, a su vez, crear una diferencia notable entre nuestro negocio y el de los competidores.

Indudablemente, que la administración gerencial de las metas (comerciales) redonda

en las eficiencias operacionales de cualquier empresa que este inmersa en la búsqueda de la excelencia, esto genera expectativas a los clientes a comprar o adquirir bienes, servicios y satisfacer las tantas necesidades complejas de estos consumidores, a través de un tipo de relación comunicacional; cabe destacar que, el pensamiento administrativo por objetivos viene dado por el análisis que se le da a ciertos momentos de verdad (Carlzon, 1985) cuando se enfrentan a los requerimientos de los clientes o consumidores como lo indica Certo (2001, p.117):

Algunos gerentes encuentran los objetivos organizacionales tan importantes y fundamentales para su trabajo, que utilizan un enfoque administrativo basado exclusivamente en ellos. Este enfoque se llama administración por objetivos, que fue popularizado principalmente por los escritos de Peter Drucker. Aunque por lo general se refiere en el contexto de compañías con ánimo de lucro, es una valiosa herramienta administrativa para organizaciones sin ánimo de lucro como bibliotecas y clubes comunitarios.

En efecto, una eficiente administración en una organización de consultoría gerencial es de por si el punto crucial para la obtención de rentabilidad o alcanzar un porcentaje significativo de altos ingresos y utilidades, fundamento indispensable para que la empresa sobreviva ante tanta competencia en el entorno, y ante las incertidumbres que plantea cualquier economía en donde se manifieste patrones de cambios abruptos y disruptivos. El pensamiento administrativo estratégico constituye el inicio de una gestión efectiva en la oferta de bienes y servicios gerenciales, enfocándose particularmente en el cliente.

La administración estratégica por objetivos es básicamente la herramienta que toda organización debe emplear cuando exista alguna de estas incidencias: Una merma significativa de clientes reales, en una pausa de operaciones de resultados en tesorería, en la búsqueda de nuevas captaciones de clientes, en el fortalecimiento de la cartera de clientes existentes (clientes reales) y en una baja productividad de las ventas de bienes y servicios (Gutiérrez, et al 2012).

Es imprescindible emplear, en lo sucesivo, programas tecnológicos administrativos acordes a las nuevas experiencias disruptivas de negocios, así como también, aprovechar oportunidades ilimitadas de ideas innovadoras en el proceso de mercadeo

de cualquier producto y servicio gerencial, esto es similar a una garantía de calidad que aplica a cualquier organización de asesoría gerencial; como lo señaló Ishikawa (1991, p.170):

La garantía de calidad implica adelantarse a los consumidores para determinar sus necesidades, desarrollar nuevos productos, hacer que los compren, prestar un servicio posterior eficaz, y lograr que usen los productos con plena satisfacción durante cinco o diez años después de la venta.

Es innegable que el concepto de administración estratégica se extiende actualmente a todas las organizaciones debido a factores externos como consecuencia de los efectos de la pandemia que azotó al planeta entre los años 2020 e inicios del 2022 (Ibáñez, et al. 2021) y por ende, las consultoras gerenciales no escapan de este concepto tan crucial en los procesos organizativos.

Por consiguiente, estas organizaciones con la ayuda de la tecnología están cambiando de manera abrumadora y por ende volviéndose altamente competitivas en lo estratégico, utilizando desafiando al paradigma de organización consultora tradicional de firmas de profesionales y bufetes de abogados, por decirlo de una manera. Las consultoras en la actualidad tratan de proteger su base de clientes, así como de competir por nuevos negocios disruptivos (AI, *Big Data*, *Networks*) y establecer parámetros cuantitativos para ingresar de manera exitosa a la nueva economía digital que está abarcando el mercado y que representa una tendencia global emergente.

La complejidad cuantitativa es factor importante en el establecimiento de parámetros de resultados, al tomar en consideración que la incertidumbre siempre está presente en las actividades humanas y organizacionales y el concepto de gerencia administrativa no escapa de esta realidad. En el discurso de Morín (2000, p. 90):

Una nueva conciencia empieza a surgir: El hombre, enfrentando a las incertidumbres por todos los lados, es arrastrado hacia una nueva aventura, Hay que aprender a enfrentar la incertidumbre puesto que vivimos una época cambiante donde los valores son ambivalentes, donde todo está ligado.

Las consecuencias de ser actores en un mundo complejo son tan interesantes y llena

de muchos matices, por supuesto en una economía disruptiva, las acciones de los actores organizacionales trae consigo una serie de consecuencias que inciden directamente en la planificación de objetivos estratégicos aunado a la dirección, organización y dirección de las empresas de consultoría gerencial.

Las prácticas administrativas por objetivos se ven enfrentadas a las improvisaciones del sistema imperante (crisis económica mundial), los objetivos organizacionales tienen que ir en consonancia a este fenómeno complejo y las empresas consultoras deben ofrecer una mezcla de productos y servicios con distintas características que destacan por su alto poder de innovación disruptiva. Al respecto, Drucker y Nakauchi (1997, p.86) sostuvo que:

Naturalmente, para mantenerse eficientes y poder aprovechar el cambio como oportunidad, no basta que un negocio no cometa errores. Tiene que integrar la innovación organizada en su sistema. Tiene que trabajar sistemáticamente en busca del cambio en lo interno y en lo externo.

Es por ello, que toda empresa de consultoría tiene que estar al tanto de cómo aplicar estos cambios en la venta de soluciones operativas, financieras y comerciales; aplicando estrategias en los procesos de ventas, para el impacto positivo en las necesidades de los grupos de intereses o stakeholders en donde se ve involucrada.

Figura 1. Grupos de interés



Fuente: Elaboración propia (2023).

En las empresas de consultoría los directores o líderes de equipos son los encargados

de suministrar las herramientas necesarias para establecer parámetros de eficiencia en las operaciones recurrentes de la organización, fomentando las tecnologías que hacen la diferencia en la atención a esos grupos de intereses; por otro lado, es bueno resaltar que en la última convención anual del Foro Económico Mundial, FEM (2022) se hizo mucho énfasis en las intervenciones de empresas que componen la industria 4.0 y donde se mostraron herramientas tecnológicas que podrían adaptarse en este tipo de empresas tal como un procedimiento que “está mejorando las interacciones virtuales mediante un dispositivo que da un efecto táctil a los usuarios en las reuniones virtuales” (FEM, 2022).

Es importante aquí señalar las palabras de Schwab (2016), en donde indica que se viven cambios trascendentales en lo económico, en lo cultural y en lo empresarial; por ende, es inevitable el tener que adaptarnos a estos cambios para poder sobrevivir a un entorno BANI (entornos sumamente volátiles), por consiguiente el Schwab (2016, p. 8) subraya:

Estamos evidenciando cambios profundos en todas las industrias, marcados por la aparición de nuevos modelos de negocio, la irrupción de operadores y la remodelación de los sistemas de producción, consumo, transporte y entrega. En el ámbito social, se está dando un cambio de paradigma sobre como trabajamos y nos comunicamos, al igual que en cómo nos expresamos, nos informamos y nos entretenemos.

Asimismo, la economía disruptiva estudia estos fenómenos que antes los gerentes no se percataban y que ocurren hoy en día en cualquier empresa consultora que posee como baluarte primordial los objetivos en todas las operaciones de negocios.

A raíz de esta aseveración, se seleccionaron dos teorías contemporáneas, que vienen teniendo cada vez mayor relevancia y aplicación; y que además, incorporan el concepto de complejidad como característica de los sistemas en los cuales se relacionan. Estas teorías fueron, la Teoría del Pensamiento Complejo de Edgar Morín y la Teoría de los Sistemas Complejos de Rolando García.

Los factores que influyen en la gestión organizacional como la cultura, las estructuras,

los procesos, las personas, la estrategia y el entorno, entre otros; llevaron a tener en cuenta la Teoría del Pensamiento Complejo de Edgar Morín para entender y explicar la disruptiva y contradictoria dinámica de encuentros y desencuentros de una realidad de avances y retrocesos en todos los órdenes y que influye en el comportamiento de las empresas de consultoría gerencial del Siglo XXI.

Adicionalmente, tratándose que las organizaciones en estudio (Empresas de asesoría), manejan procesos que no son aislables y que su totalidad no puede ser descrita ni explicada por la adición o suma de los enfoques independientes de cada uno de sus componentes; llevó a incorporar la Teoría de los Sistemas Complejos de Rolando García, la cual permitió representar y comprender la interacción dinámica que se da en este tipo de empresas.

Cómo se explicará más adelante, los autores integraron estas dos teorías de forma que el Pensamiento Complejo de Morín sirviera principalmente para el abordaje conceptual y filosófico del problema, el “qué”; dejando los Sistemas Complejos de García para el “cómo”, o el abordaje del estudio u aplicación de un modelo.

La incertidumbre del entorno, la competitividad del mercado, el desconocimiento y la falta de competencias en el campo gerencial; hace que sea necesario disponer de un modelo de administración estratégica de manera que responda a las demandas del contexto organizacional venezolano, facilitando la formulación de estrategias, decisiones y acciones efectivas.

Medina, Ibañez y Castillo (2012). Estrategias para consolidar la cultura organizativa, para la competitividad: cooperativas de consumo, municipio Libertador del estado Carabobo. En Revista Negotium Vol. 8, Num. 23, pp.163-201

Entendiendo, en un primer término, por un modelo de gestión a un esquema o marco de referencia para tomar las decisiones y las acciones que garanticen la creación de valor para la organización y los grupos de interés.

En consecuencia, las empresas de consultoría hoy en día presentan un reto crucial en

todos los procesos que involucra dirección, planificación y control organizacional, en donde más allá de los cambios en los patrones de crecimiento empresarial, los mercados de consultoría y el futuro del trabajo de asesoría (Schwab, 2016), la tecnología es parte fundamental en la industria 4.0, teniendo gran impacto en cómo estas empresas son dirigidas, organizadas y financiadas.

Por otra parte, estas empresas en su afán de satisfacer al cliente en todos sus requerimientos y demandas, han generado una gama de productos y servicios gerenciales 100% digitales adaptados a cada necesidad, creando con esto ventajas y beneficios competitivos a la hora de promocionar un producto o servicio, de aquí la importancia de los planteamientos esbozados por Schwab (2016, p. 46) cuando indica:

Las múltiples fuentes de disrupción desencadenan formas distintas de impacto sobre los negocios. Por el lado de la oferta, muchas industrias están siendo testigos de la introducción de nuevas tecnologías que crean nuevas formas de satisfacer las necesidades existentes y de alterar significativamente las cadenas de valor existentes.

Estos productos y servicios pueden ser desde gestiones inmobiliarias, capacitación en tecnologías de nuevas formas de líneas de ensamblaje de productos hasta ofrecimientos de gestiones comerciales dentro del campo administrativo y financiero; que son determinantes y con algunas implicaciones estratégicos-comerciales para que el proceso de venta culmine con éxito.

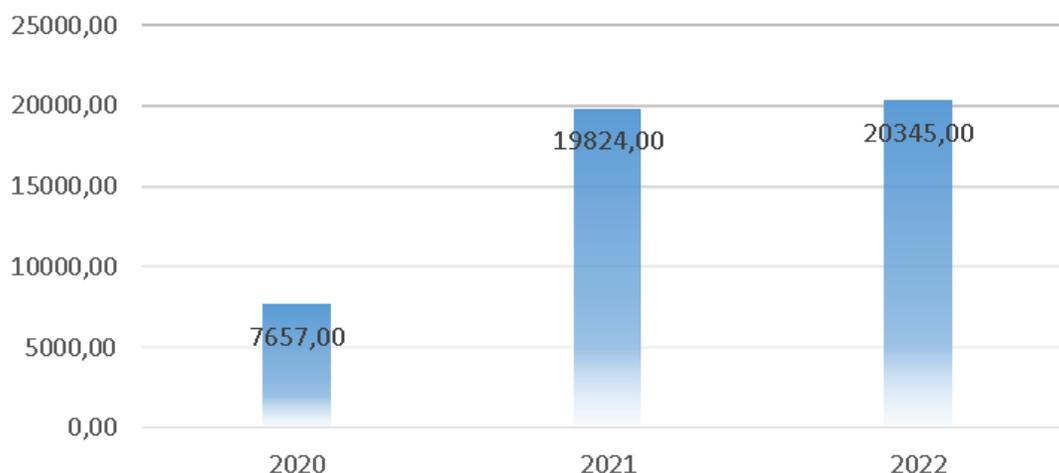
Las consultoras pueden apoyarse en la utilización de algoritmos predictivos (herramienta 4.0) para estudiar el historial de datos de los clientes reales y potenciales, patrones de consumo y datos demográficos para así detectar futuros problemas de gestión que se puedan presentar en el mundo real; es interesante lo que indica (Auer, como se citó en Chisti y Barberis (2016, p. 192):

Los algoritmos predictivos son un campo de investigación muy prometedor e interesante. Además, ya hay los primeros frutos maduros que cosechar: Se pueden crear modelos sólidos de negocio alrededor de ellos, la utilización de algoritmos predictivos – combinados con el trabajo de la consultoría – resulta prometedora. Finalmente, esto puede aportar nuevas funcionalidades en el segmento de clientes de las microcorporaciones.

De igual manera, es indispensable que el director corporativo de una organización de consultoría este al mando de la promoción de los productos/servicios de calidad de impacto inmediato, pensando en la perspectiva y en las necesidades específicas de los clientes tanto reales como potenciales; esto por supuesto redundará en una mayor rentabilidad a la organización como también en un aumento considerable en el nivel de vida de los colaboradores involucrados en el proceso de venta, como consecuencia de las comisiones e incentivos que estos perciben.

Por lo antes planteado, los emprendimientos de este tipo de empresas en Venezuela no escapan de esta realidad, según cifras aportadas por el Servicio Autónomo de Registros y Notarías (SAREN) en lo que va de año (Julio-2022), se han registrados más de 47 mil Pymes y el 77% de estos emprendimientos corresponden al sector servicios-comercio donde se evidencia una preponderante influencia de este sector en la economía venezolana y que mantiene en alerta constante los indicadores macroeconómicos que emiten las firmas consultoras del país ; ahora bien, esta última cifra contrasta significativamente con las que presenta CAVECON, donde solo existen 7 empresas consultoría registradas.

Gráfico 1. Emprendimientos registrados en Venezuela años 2020 – 2022



Fuente: Elaboración propia con datos del SAREN (2023).

Cabe señalar, que en estas empresas existen toda una gama de productos y servicios

que se ponen a disposición del cliente de forma digital, tanto a clientes potenciales como a clientes reales; observándose que existe un intento por parte de estas compañías, que a través de las redes sociales, plataformas digitales y sitios webs, llegar a un nicho o extracto de mercado donde puedan vender soluciones financieras y operativas (Jiménez, 2016).

Es oportuno destacar, que existe un fenómeno que está en pleno proceso; en la actividad comercial y emprendedora en Venezuela; que viene operando desde hace 6 años aproximadamente; a pesar que se está experimentando una crisis económica nunca antes vista y que tiene sus bases en la alta y prolongada inflación, efectos de la pandemia por el COVID-19 y subidas prolongadas del tipo de cambio en divisas, según datos del BCV (2021 y 2022).

Esta realidad, si se quiere en contraposición a la crisis estructural y coyuntural que experimenta Venezuela, se traduce en personas o grupos de personas con excedentes de efectivo y que logran registrar compañías, sociedades anónimas y fondos de comercio en los diferentes registros mercantiles autorizados en Venezuela, logrando con esto protocolizar el emprendimiento; a pesar de los altos costos arancelarios y de derechos tributarios que el emprendedor asume para legalizar los modelos de negocios (SAREN, 2022).

Esto con la ayuda y asesoría de firmas empresariales de consultoría gerencial, legal o financiera; sin menoscabar el hecho también de la intermediación de personas no formalizadas que contribuyen con estos pequeños y medianos inversionistas a registrar dichas compañías y firmas personales comerciales.

Es de resaltar el hecho ineludible que estos emprendedores se encuentran inmersos en una economía actualmente distorsionada por los altos precios de bienes, servicios y cambios disruptivos; entendiéndose esta como una nueva área de las ciencias microeconómicas que permite estudiar y comprender las variaciones abruptas de preferencia y deseo de los consumidores, la saturación rápida de los mercados y los factores en la variación de la demanda de bienes y servicios en donde la tecnología y la

innovación juegan un papel crucial y bastante significativo (Schwab, 2016).

En este sentido, existen una gran cantidad de proyectos, propuestas y documentos de constitución de compañías u empresas en los registros mercantiles y/o subalternos en Venezuela y que al llegar a la protocolización no alcanzan ni el mes de actividad comercial desde su fecha de inicio en los ejercicios económicos (en términos de facturación) hasta su fecha de cierre contable; bien sea por la falta de asesoría financiera o como también por la falta de planificación de objetivos claros y estratégicos para seguir operaciones comerciales en el tiempo, se trata del concepto de escalabilidad que requiere ser atendido por los nuevos ecosistemas empresariales para lograr permanecer dentro del segmento de mercado.

Existen también otras condiciones complejas en la economía venezolana que impiden la puesta en marcha de estas empresas ya registradas; como también existen casos de empresas que logran evadir o “surfear” con mucho éxito los embates de la inflación, especulación y subidas de precio, de ahí lo multidimensional del fenómeno, en donde a pesar de la gran crisis estructural y coyuntural que atraviesa el país, el emprendedor encuentra la manera de protocolizar la iniciativa empresarial.

Importante resaltar, que las empresas de consultoría gerencial que asisten a estos potenciales emprendedores juegan un rol muy determinante en el éxito o fracaso de estas pequeñas y medianas empresas, puesto que son ellos (en teoría), los “médicos” en la salud financiera de estas empresas ante la falta de crédito bancario y llevarlas por el buen principio de la puesta en marcha.

En Venezuela existe un gran número de empresas protocolizadas (SAREN, 2022), las cuales, ya pagados los impuestos correspondientes por los derechos de registros, se quedan almacenadas y archivadas en estas diferentes dependencias públicas y no son retirados los documentos físicos por sus respectivos directores, fundadores o personas autorizadas por la falta de músculo financiero (financiamiento, medios de pagos, POS, entre otros), algo que las empresas de consultoría gerencial deberían de tomar notas y hacer el seguimiento respectivo.

La misma situación se presenta dentro de las instalaciones de las empresas de asesoría gerencial o firmas administrativas, existiendo expedientes (en físico) de compañías inactivas que a pesar de haber tenido procesos de facturación (ventas) no han podido continuar operando o ponerse en marcha, por diferentes causas u motivos inherentes a su actividad económica.

Importante destacar que existen empresas que se protocolizan en un volumen considerable por diferentes motivos que tienen que ver mucho con la inteligencia comercial del emprendedor u inversionista venezolano; a pesar que, según cifras actualizadas del Banco Mundial (2022), Venezuela es un país donde la cantidad de tiempo que se tarda en registrar y poner en marcha una compañía es de doscientos treinta (230) días aproximadamente.

Por tales motivos, la inteligencia comercial y las oportunidades de desarrollo que visualiza cualquier inversionista en Venezuela debe ser de gran atención para las empresas consultoras que prestan servicios de asesoría comercial; por tanto, caben las palabras de Etkin (2011, p.77) quien agrega que “La organización inteligente toma la capacitación como una inversión y el saber profesional y la experiencia como un activo intangible”.

Las empresas consultoras venezolanas, se tienen que adaptar a los cambios bruscos de la economía, acoplar los procesos de posicionamiento de mercado, integrar las estrategias tecnológicas y fomentar la calidad de servicios en los objetivos comerciales.

MATERIALES Y MÉTODOS

Desde la reflexión epistemológica, este estudio se edifica desde la Teoría del Pensamiento Complejo de Edgar Morín, que aborda el conocimiento desde una perspectiva holística que involucra factores biológicos, cerebrales, espirituales, lógicos, lingüísticos, culturales, sociales e históricos, con miras a comprender y explicar la realidad en la cual están ubicadas las empresas de consultoría gerencial venezolanas, consideradas como un todo; y así mismo en la Teoría de los Sistemas Complejos de

Rolando García para comprender y entender la interrelación dinámica de los elementos administrativos del sistema y las disciplinas tomadas en el área de administración de forma simultánea. En la vida práctica, se espera incorporar nuevos conocimientos y saberes en materia de tecnologías financieras de manera que estén disponibles para ser accedidos y abordados por las personas, la sociedad organizada y la humanidad.

El artículo se desarrolló desde las bondades del enfoque cualitativo, con un diseño de investigación documental, a través de una revisión de la literatura, arcos referenciales y nivel descriptivo.

Se hizo una revisión documental y de forma electrónica al desempeño de empresas consultoras que se encuentran en el Estado Carabobo, Venezuela; para así determinar los atributos para el diseño del modelo planteado.

En base a una serie de análisis de entornos económicos y administrativos en organizaciones de consultoría gerencial del Estado Carabobo, Venezuela, donde se formulaban diseños estratégicos para atacar situaciones complejas y de impactos sistémicos que ocurrían dentro de estas organizaciones fueron el motor principal para develar un conjunto de atributos vinculados a la consecución de objetivos relacionados a la rentabilidad y utilidad en este tipo de empresas.

Este proceso de análisis suministró una explicación que permite comprender como y por qué estas estrategias no se integran durante la puesta en marcha de las operaciones normales de estas organizaciones, puesto que estas estrategias ya se habían definidas dentro de un mapa estratégico y multidimensional en las declaraciones de misión y visión empresariales, de acuerdo a la situación coyuntural que ocurre en Venezuela debido a la alta inflación (BCV, 2022).

Estos atributos son los siguientes:

- Mapa estratégico
- Estrategias multidimensionales

- Entornos complejos
- Sistemas complejos
- Beneficios – rentabilidad
- Curvas de desempeño.
- Tiempo de ejecución

Desde una perspectiva compleja se puede definir la Integración Estrategias Definidas (IDS, por sus siglas en inglés) en las empresas consultoras de la siguiente manera:

Al hecho de compactar las diferentes estrategias que se desarrollan en el transcurso de las operaciones normales de una organización de consultoría gerencial para así no dejar a un lado sesgos estratégicos que afecten el desempeño de los objetivos empresariales relacionados a la rentabilidad-utilidad de la organización.

RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN – PROPUESTA DE CONSTRUCTO TEÓRICO (Modelo).

a) Presentación:

La IDS es una percepción conceptual por parte del autor de este artículo para determinar y detectar deficiencias o prevenir irregularidades dentro del mapa o margen estratégico de la empresa de asesoría, definida esta, en la declaración de misión y visión en concordancia con los objetivos y metas empresariales; limitadas por un ambiente de improvisación, cambios bruscos de la economía, impactos tecnológicos, ambientes turbulentos, entre otras consideraciones complejas y de tipo sistémicas.

A partir de las lecturas de la teoría de Morín (2005) y García (2006), la noción de Integrar Estrategias Definidas (IDS) ha respondido a la necesidad de realizar un aporte al conocimiento en las mejoras de los métodos de medición de resultados de gestión empresarial y en áreas organizacionales que son subatendidas como consecuencia del desorden, caos o improvisaciones por parte de los directivos y/o líderes de empresas

consultoras.

La Teoría del Pensamiento Complejo de Morín (2005), explica de una forma detallada e intrincada los encuentros y desencuentros de una realidad que no es lineal, sino que se forma a partir de un caos, de un desorden que va a más allá del pensamiento ordenado y que en las organizaciones se da por factores que se disgregan, que van y vienen, sin descanso y que constituyen hoy en día los avatares del siglo XXI. En el contexto de esta teoría, la realidad es vista como un sistema que está en relación con un entorno que es constantemente influenciado por factores heterogéneos en donde existe una relación circunstancial de desorden, caos y relaciones totalizadoras.

Los fundamentos teóricos de los Sistemas Complejos de García (2006), confiere una visión interdisciplinaria que debe ser aplicado sobre algunos temas (Estratégicos) a investigar denominados complejos. Lo complejo está asociado a la particularidad de comprender a partir de una disciplina específica ciertos aspectos de fenómenos estudiados, existe un principio básico en todo esto: Que es el de la ambigüedad y por ende se recurre a descomponer en partes todo el bagaje de las realidades estudiadas y tratar de restablecerlo por medio de otras disciplinas que puedan aportar soluciones específicas (García, 2006).

Los sistemas complejos están constituidos por elementos heterogéneos en interacción lo cual significa que sus subsistemas pertenecen a dominios de diversas disciplinas. De allí que, García (2006) denomina a un sistema complejo como sistema no-descomponible constituido por la confluencia de factores que interactúan de tal manera que no son aislables. Es decir, los elementos de un sistema complejo son interdefinibles.

b) Principios Epistemológicos:

Este artículo científico se fundamentó en la Teoría del Pensamiento Complejo de Morín (2005), la cual aborda el conocimiento desde una perspectiva holística que involucra factores biológicos, cerebrales, espirituales, lógicos, lo lingüístico, lo cultural, sociales e históricos, con la cual podemos comprender y explicar la realidad en la cual están

ubicadas las empresas de consultoría gerencial venezolanas, consideradas como un todo.

Así mismo en la Teoría de los Sistemas Complejos de García (2006) para comprender y entender la interrelación dinámica de los elementos estratégicos del sistema y las disciplinas tomadas en el área de administración estratégicas de manera simultánea a partir de las cuales se realizó la investigación documental.

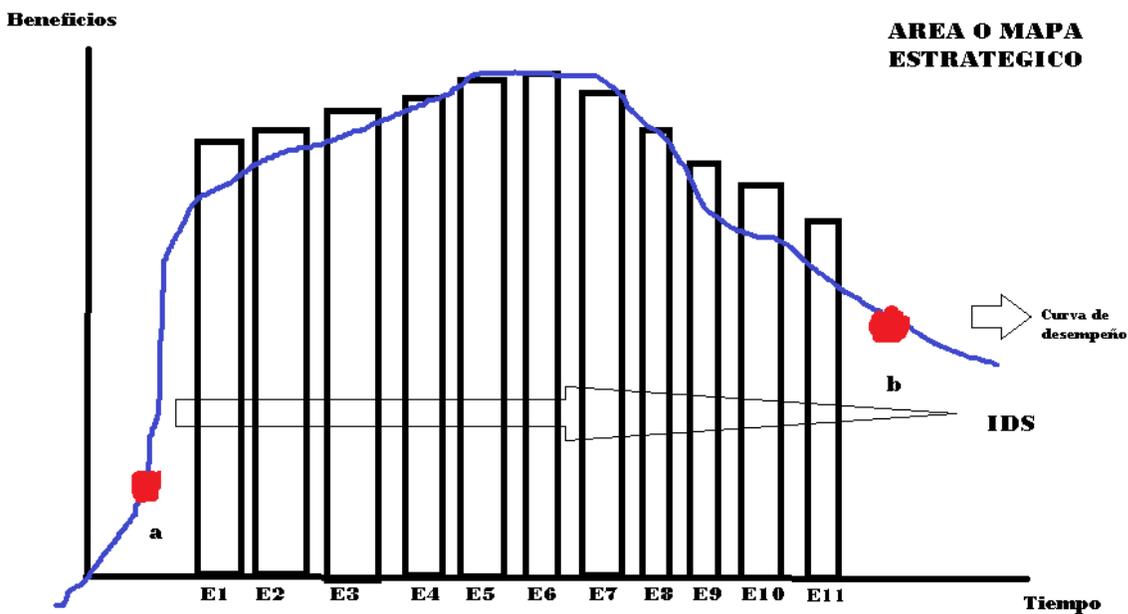
c) Propósito

En la vida práctica, se espera incorporar nuevos conocimientos y saberes en materia de administración estratégica de forma que estén disponibles para ser accedidos y abordados por las personas, la sociedad organizada y la humanidad.

d) Aproximación Teórica de IDS

Dado un intervalo de gestión definida por planificación estratégica o plan estratégico $[Ea, Eb]$ en el que, para cada uno de sus puntos x llamados estrategias (metas u objetivos), se define una fórmula o proyecto estratégico $E(x)$, en función de esos objetivos y metas empresariales, que es mayor o igual que el objeto social de la empresa dentro del mapa estratégico $[Ea, Eb]$; se llama modelo IDS de la fórmula o proyecto estratégico entre las estrategias a y b , al área funcional de la porción del mapa estratégico que está limitada por el proyecto empresarial u estratégico.

Figura 2. Área o mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia (2023).

DISCUSIÓN

La distancia entre los puntos a y b es la estrategia. Mientras más ineficiente son las estrategias (x) es más larga la distancia para alcanzar los objetivos; mientras más eficaz la estrategia, y más integrada, es más corta la distancia para lograr los objetivos; sin embargo, pueden variar los factores de decisión.

¿Cómo se podría saber en qué situación o en que condición esta la distancia o lo que es lo mismo donde se encuentra la empresa en el mapa estratégico a medida que obtiene desempeño a partir del punto cero u objeto social de la organización?

Sin beneficio no existe innovación, se integran estrategias para crecer en el área estratégica y tener rentabilidad, llegar a la meta u objetivo, invertir y seguir creciendo de forma escalable; en contraste a lo que indica (Hamel, 2000) en sus reflexiones, este autor presenta en primer lugar innovar y llevar métricas que miden tales innovaciones en vez de realizar una integración de estrategias para obtener rentabilidad, crecer en el

negocio y después innovar con tales beneficios.

Los beneficios no son constantes, de ahí la aseveración que nada es lineal; entonces el volumen estratégico, de forma abstracta, se puede definir como el producto de los beneficios por el tiempo para alcanzar los objetivos empresariales, dándole seguimiento a los beneficios obtenidos y acumulados.

$$\text{Volumen Estratégico} = \text{Beneficios obtenidos} \times \text{tiempo del mapa estratégico}$$

El tiempo del mapa estratégico (TME) es el horizonte entre los puntos a y b, es decir:

$$\text{TME} = \text{Plan de negocios y proyecciones}$$

Las estrategias en las empresas de consultoría se miden a través de indicadores de gestión (Kpl's), por consiguiente se debe definir un sistema de indicadores acorde a las soluciones organizacionales de la empresa de consultoría, en donde se suma toda el área estratégica (mapa estratégico) debajo de la curva de desempeño (Ea, Eb) en cualquier punto (a,b). El hecho presente y esperado es el de ganar mayor beneficio y rendimiento acumulado al integrar las estrategias.

Figura 3. Área o mapa estratégico

$$\int_a^b B(t) \, dt = \text{AREA O MAPA ESTRATEGICO}$$

Fuente: Elaboración propia (2022).

Donde:

B(t): Beneficios acumulados

Ot: Objetivos estratégicos

(a, b): Intervalos de estrategias en el mapa estratégica.

Entre más estrategias posea la empresa es más fácil alcanzar los objetivos, se pueden integrar para cubrir deficiencias de entornos complejos y de turbulencias que se puedan presentar sobre todo con el personal u colaboradores; lo ideal es aplicar todas las estrategias; pero a veces por situaciones complejas no es posible esto; por consiguiente es primordial integrar estrategias lo más que se pueda.

A diferencia de Barnard (citado en Ibáñez, et al, 2021), donde indica que el dividir o separar los propósitos en objetivos estratégicos y acciones estructuradas, se puede manejar la empresa incluso de manera informal.

Al realizar aproximaciones de los intervalos estratégicos entre (a,b) podemos determinar con mayor exactitud la eficiencia del sistema (mapa u área estratégica) y por ende la optimización de los procesos empresariales. Los beneficios (B(t)) de la empresa consultora dependen de los objetivos alcanzados (Ot), mientras más tiendan a acoplarse o integrarse las estrategias mejor es la aproximación a la eficiencia u optimización del área estratégica bajo la curva de desempeño.

CONCLUSIÓN

Las estrategias comerciales en el servicio de asesoría gerencial de cualquier empresa consultora revisten de importante consideración por cuanto se mantienen intactos los estándares de calidad que el cliente requiere de una buena inversión, emprendimiento y/o proyecto.

Por consiguiente, esto genera una relación perdurable del cliente con la institución y con grandes expectativas de rentabilidad en los ejercicios económicos por lo tanto, los resultados de esta investigación se materializaran en aportar una nueva forma de

aplicar una estrategia comercial –disruptiva y a la vez integradora- en el proceso de venta de tales asesorías creando así una base epistemológica para cumplir con los principios de competitividad empresarial dentro del sector de empresas de asesoría y/o consultoría.

Existe hoy en día una estrategia comercial que se adapte a estas empresas en esta parte de la región de Venezuela para un desarrollo sostenible y así hacer frente a sus competidores, como lo señala (Ohmae, 2007): “Si no existiesen los competidores, no sería necesaria la estrategia, puesto que el único propósito de la planeación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible con sus competidores” (p. 28)

Así, la investigación refleja un aporte significativo en establecer pautas y estrategias comerciales enfocadas desde un punto de vista científico en la soluciones de problemas en la asesoría de vanguardia económica; sabemos de antemano que esto implica un compromiso social y responsable de la institución y sus empleados puesto, que se están atendiendo a las personas que mantienen a estas empresas y por ende en el área de las ciencias administrativas y gerenciales se generaría un importante aporte desde el punto de vista teórico complejo.

En consecuencia, la creación de una estrategia comercial- disruptiva a partir de los propios escenarios gerenciales de estas empresas de asesoría administrativa proporcionara novedosos enfoques que enriquecerán aún más el conocimiento de las ciencias sociales.

Es primordial para este estudio establecer parámetros de evaluación e investigación en el fenómeno social-investigativo de la estrategia comercial en el proceso de venta de un producto o servicio de asesorías administrativas que cale en las necesidades y exigencias de los usuarios y que es importante y determinante en calidad de servicio de las empresas objeto de estudio.

En este mismo orden de ideas, la presente investigación constituye una guía referencial

que pudiera servir para posteriores estudios de investigación en el campo de las ciencias administrativas y gerenciales, en los escenarios locales, regionales, nacionales e internacionales. Por cuanto debe existir hoy en día una estrategia comercial que se adapte a estas empresas en Venezuela y que sirva para un desarrollo sostenible y escalable para así hacer frente a la competencia en un mercado altamente cambiante.

REFERENCIAS

- Albrecht, K y Bradford J. (2004). La excelencia en el servicio !Conozca y comprenda a sus clientes; Panamericana editorial Ltda , España.
- Banco Central de Venezuela. Índice nacional de precios al consumidor (2022).Índice mensual Agosto 2022, de <http://www.bcv.org.ve/estadisticas/consumidor>
- Banco Mundial (2022). Tiempo necesario para iniciar un negocio (días) - Venezuela, RB. <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.REG.DURS?locations=VE>
- Cámara Venezolana de Empresas Consultoras, CAVECON. (2022).Nuestras empresas de gerencia. https://cavecon.org.ve/index.php/asociados_2/
- Carlzon, J. (1991). El momento de la verdad. Ediciones Díaz de Santos, s.a. Madrid – España.
- Certo, S. (2001). Administración Moderna. Pearson educación. Madrid – España.
- Chisti, S. & Barberis, J. (2016). El Futuro es Fintech. Una guía para inversores, emprendedores y visionarios para entender la nueva revolución tecnológica. Ediciones Deusto. Reino Unido.
- Drucker P. y Nakauchi, I. (1997). Drucker habla sobre Asia. Editorial Norma. Bogotá – Colombia.
- Etkin J. (2011). Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. Ediciones Granica, Buenos Aires. Marzo de 2011.
- Fagre, E. (2021). La importancia del asesoramiento para la supervivencia de las pymes. Recuperado de: <http://bit.ly/3g0sF98>
- Foro Económico Mundial (2022). Conoce los Pioneros Tecnológicos 2022 del Foro Económico Mundial. <https://bit.ly/3UuxF4W>
- García, R. (2006). Sistemas Complejos: Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria. España, Barcelona: Editorial Gedisa, S.A.

- Gutiérrez, D; Coronado, J; Arredondo J; y Méndez O. (2012). Estrategias Empresariales. Innovación editorial lagares S.A. de C.V., Ciudad de México, México.
- Hamel, G. (2000). Liderando la Revolución. Grupo editorial norma interés general. Harvard Business School Press. Bogota, Colombia.
- Ibáñez, N.; Castillo, R.; Mujica, M. (2021). Reactivación de las pequeñas y medianas industrias en la nueva normalidad. *Negotium. Revista Científica Electrónica de negocios / Scientific e-journal of Management Science*. núm. 50 (año 17) 20-34.
- Ishikawa, K. (1991). ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad Japonesa. (10ª ed.). Grupo editorial Norma. Colombia.
- Jiménez, C. (2016). La empresa digital. Debates IESA. Volumen XXI. Número 1 enero-marzo 2016. P 90-91. <http://bit.ly/3G7GOfw>
- Martínez, C. y Gómez, L. (2021). Tendencias que redefinen la consultoría. Recuperado de: <https://mercado.com.ar/revista/edicion-septiembre-octubre-n1241/tendencias-que-redefinen-la-consultoria/>
- Morín, E. (2000). Los siete saberes necesarios a la educación del futuro. Ediciones FACES-UCV Caracas – Venezuela.
- Morín, E. (2005). Introducción al Pensamiento Complejo. España, Barcelona: Editorial Gedisa.
- Ohmae, K. (2007). La Mente del Estratega, el arte de Japón en el mundo de los negocios. Ediciones McGraw Hill. Aravaca – Madrid.
- Schwab, K. (2016). La cuarta Revolución Industrial. Editorial Debate. Madrid.
- Servicio Autónomo de Registros y Notarías. (2022). Más de 47 mil Pymes registradas en SAREN. <https://www.saren.gob.ve/?p=5544>
- Servicio Autónomo de Registros y Notarías. (2022). Mediante la cual se fijan las Tasas por concepto de prestación de servicios de los Registros Mercantiles. Gaceta Oficial N° 42.301 del 20 de enero de 2022.
- Terry, G. y Franklin, S. (2007). Principios de Administración. Compañía editorial continental. Madrid, España.