



CAPITULO VI

LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE CONSULTORÍA



INDICADORES DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR

Las ventajas competitivas de las empresas e instituciones seleccionadas para la realización de este estudio, permiten formular algunos indicadores que proporcionan un indicio acerca del grado de competitividad de la consultoría en el Estado Mérida.

◆ Innovación en el desarrollo de tecnologías y metodologías propias (interdisciplinarias y transdisciplinarias)

El recurso humano altamente capacitado y la infraestructura científico-tecnológica de la cual se dispone en el Estado, facilita la producción y desarrollo de ideas y proyectos que son reconocidos por su carácter innovador.

◆ Experticia

La experiencia acumulada en el tratamiento de una gran diversidad de situaciones o problemas permite dar respuestas con alto nivel de eficacia a la demanda existente. Esa experiencia ganada durante años de trabajo constante, conduce a obtener un alto grado de experticia. En el caso que se trata, se observó que esta condición es una característica típica de las empresas estudiadas.

◆ Prestigio Institucional

El espacio ganado en el ámbito nacional e internacional por algunas de las unidades consultoras analizadas, les confiere a las mismas de un grado significativo de confiabilidad y credibilidad frente a los usuarios potenciales.

◆ Alta Calidad de los Servicios

Los recursos humanos especializados, unidos a la voluntad de brindar un mejor servicio, otorgan a las empresas y unidades consultoras del Estado, excelente calidad en los servicios que realizan.

◆ Incremento en la Oferta y en la Demanda de los Servicios

Gran parte de las empresas e instituciones estudiadas son relativamente nuevas en el campo de la consultoría en el Estado Mérida. Ello indica que este tipo de actividad está siendo solicitada cada vez más por las organizaciones-clientes. Entre las razones que fundamentan este ritmo ascendente se encuentran: a) el hecho de que estas organizaciones contratan el servicio requerido por un determinado tiempo, sin tener que recurrir a incrementar la nómina de personal. Además, cuentan con el asesoramiento de especialistas con experiencia y conocimientos actualizados, condición ésta que difícilmente pueden mantener en su haber. b) otro aspecto a considerar consiste en que las actividades de consultoría están incrementándose por el personal jubilado de la ULA que desea mantenerse activo.



Los indicadores señalados demuestran que la consultoría de los servicios especializados en el Estado Mérida tienen condiciones para ser consideradas con carácter competitivo.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR

Existen ciertos factores que estimulan o limitan el desarrollo competitivo de una nación, región o sector en particular. Estos factores conforman el Diamante de Porter (Porter, 1991). Al aplicar esta herramienta o instrumento metodológico al estudio de la competitividad en el sector, se obtuvo el siguiente análisis:

1. CONDICIONES DE LOS FACTORES

Se refiere a la posición de la consultoría con relación a recursos humanos, infraestructura, aspectos geográficos y otros.

a) Recursos humanos altamente calificados

La disponibilidad de recursos con alto nivel académico y de reconocida experiencia dotan significativamente al sector de un gran potencial en cuanto al uso del conocimiento científico en la solución de problemas, con capacidad de respuesta acorde a los requerimientos de las entidades contratantes.

b) Infraestructura

Las unidades de servicios de la ULA que realizan actividades de consultoría cuentan con espacio físico adecuado, con equipos de alta tecnología, redes de teleinformática y servicios de telecomunicaciones, además de contar con otros servicios de la universidad que facilitan el desarrollo de las actividades. Otros organismos como la Unidad de Asesoría Técnica del CIDIAT disponen igualmente de una infraestructura acorde al desempeño de las actividades. Algunas empresas privadas como ROGYA, INDIH y CAPTO disponen de modernas oficinas. Otras empresas como EXPRO y EXYS no cuentan con sede propia, sin embargo esta situación en vez de convertirse en una debilidad constituye una ventaja en cuanto a la reducción de costos operativos. De manera general, el sector cuenta con buenas condiciones en cuanto a la infraestructura se refiere son factores a los que se les denomina “avanzados o especializados”, estos factores son considerados como una de las principales fuentes de ventajas competitivas.

c) Condiciones Ambientales

Mérida, es la ciudad por excelencia, en cuanto a la condiciones aptas para promover y desarrollar el conocimiento. A ello se le anexan las bellezas naturales que se constituyen en un fuerte atractivo para el desarrollo de las actividades de consultoría. Estos aspectos son



catalogados como “factores básicos o factores generalizados” que se refieren a las condiciones creadas por la naturaleza. La importancia que se le da a estos factores básicos o generalizados conduce a desestimar las condiciones obtenidas en factores especializados, los cuales son en la actualidad una de las principales fuentes de ventajas competitivas de los países desarrollados. Por el contrario, lo más adecuado sería aprovechar estas condiciones para desarrollar actividades de factores especializados como el talento y el conocimiento en ciencia y tecnología.

2. CONDICIONES DE LA DEMANDA

La demanda en el sector podría considerarse altamente exigente en el sentido de que los servicios de consultoría de las empresas locales son requeridos por empresas internacionales como PROCTER & GAMBLE, SMURFITT y CLARIANT y al nivel nacional por LAGOVEN, PDVSA, VENALUM, EDELCA, EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES, COSMETICOS, PINTURAS Y ALIMENTOS, GOBIERNO REGIONAL, entre otras.

3. ESTRUCTURA DE LA COMPETENCIA, RIVALIDAD Y ESTRATEGIAS DEL SECTOR

Porter (1991) consideró oportuno agrupar en un solo factor las características de la competencia y sus rivalidades con las estrategias que deben seguirse para alcanzar una buena posición en el mercado.

Porter señala que la competencia y las rivalidades estimulan la innovación y la actualización de las capacidades para formular estrategias con objetivos claros.

El tratar de conocer este factor en el sector en estudio, se obtuvo que las empresas entrevistadas consideran que al nivel internacional la competencia se encuentra estructurada en función de las características o especificidad de las actividades de consultoría y en el desconocimiento de que en Mérida existen empresas e instituciones con las capacidades requeridas. Al nivel nacional las condiciones geográficas inciden fuertemente en el sentido de que las empresas ubicadas en Caracas, Maracaibo o Valencia tienen mayor opción por su cercanía a los clientes demandantes de los servicios que ofrece el sector. Al nivel local, la competencia desleal basada en el amiguismo y el clientelismo político se coloca por encima de la calidad y la excelencia en el servicio y, por otra parte se desconoce la existencia de la mayoría de las empresas consultoras de Mérida.

En cuanto a las estrategias en el sector, se observa que algunas entidades consultoras que se encuentran bien consolidadas han logrado penetrar en el mercado siguiendo, entre otras, las siguientes estrategias:

- a) Dándose a conocer mediante la participación en eventos nacionales e internacionales.
- b) Manteniendo alianzas estratégicas con organizaciones de reconocido prestigio nacional e internacional.



c) Aprovechando la conexión existente con recursos humanos formados por las entidades consultoras en cursos de postgrados y que se encuentran ejerciendo sus funciones en puestos claves en las organizaciones que requieren los servicios de consultoría.

4. INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

Existe diversidad de empresas relacionadas con el sector, debido a que en el Estado Mérida se desarrollan actividades de consultoría en diversos campos. Destacan las empresas de hotelería, transporte y comunicaciones, empresas de diseño y publicidad, papelería y equipos de computación, entre otras.

5. INCIDENCIA DE LAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES

La situación político-económico-social del país incide negativamente en el desarrollo del sector, debido a que actualmente se encuentra paralizado el otorgamiento de recursos financieros para la realización de programas y proyectos que requieren asesoría y consultoría especializada. En el caso particular de algunas instituciones como el FIRP- ULA esta situación no incide directamente, debido a que los servicios de consultoría son altamente especializados y están dirigidos a la industria petrolera, así como a las industrias de alimentos, cosméticos o pinturas, donde los servicios de consultoría y asesoría que brinda el sector se hacen indispensables en los delicados procesos de la producción y que por sus características peculiares no se pueden paralizar.

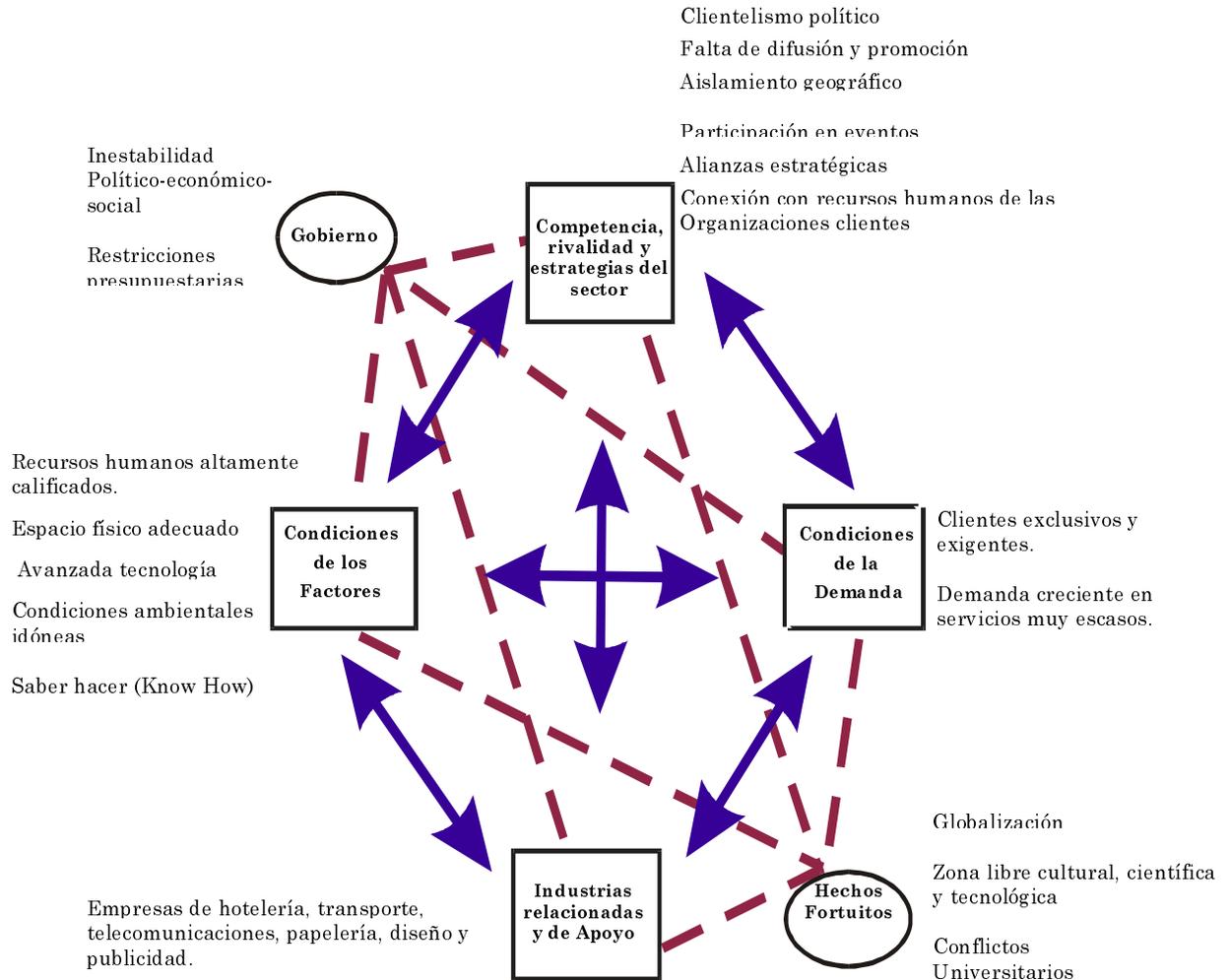
6. CIRCUNSTANCIAS O FACTORES FORTUITOS QUE AFECTAN AL SECTOR

En el ámbito local los conflictos universitarios (huelgas estudiantiles, paro de profesores y empleados, falta de presupuesto) inciden en la realización de algunas actividades de consultoría programadas en el Estado Mérida. Al nivel nacional la situación político-económico-social afecta el desarrollo de las actividades del sector. De igual manera la ineficiencia de las líneas aéreas y los problemas meteorológicos inciden negativamente en la asistencia de reuniones fuera de Mérida por parte de los consultores. Un aspecto significativamente positivo estriba en la creación de la zona libre, cultural científica y tecnológica en el Estado Mérida.

La conformación de los factores señalados se expresan en el Diamante de Porter elaborado para el sector (ver Gráfico 2). En el siguiente capítulo se efectúa un análisis de las fortalezas, oportunidades, limitaciones y amenazas que confrontan las entidades consultoras en el Estado Mérida.



GRAFICO N° VI-1 A CONSULTORÍA DE LOS SERVICIOS ESPECIALIZADOS EN EL ESTADO MERIDA



RESULTADOS

existe un gran potencial de desarrollo de los servicios especializados de consultoría en el Estado Mérida, principalmente en teleinformática, ingeniería, ciencias ambientales, psico-sociales y organizacionales.



ANÁLISIS FOLA: FORTALEZA, OPORTUNIDADES, LIMITACIONES Y AMENAZAS EN EL SECTOR.

El análisis FOLA, también conocido como análisis FODA, es un método de planificación estratégica cuya aplicación al sector de la consultoría en el Estado Mérida, expresa:

- a) Las áreas que le dan solidez y estabilidad, denominadas Fortalezas, las cuales se convierten en ventajas competitivas para el sector.
- b) Las oportunidades del ambiente externo que señalan las pautas a seguir para impulsar el sector.
- c) Las Limitaciones o Debilidades que indican los aspectos internos que se deben mejorar en el sector.
- d) Las amenazas que vienen a ser los obstáculos del ambiente externo que interfieren el normal desarrollo del sector.

El análisis de estos aspectos conduce a formular la visión objetivo en el sector.



CUADRO N° VI-1
ANALISIS FOLA DEL SECTOR CONSULTORIA DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS
EN EL ESTADO MERIDA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">▪ Recursos humanos altamente especializados.▪ Uso y manejo de herramientas propias.▪ Infraestructura adecuada▪ Calidad de los servicios.▪ Disponibilidad de tecnología de punta.▪ Apoyo institucional▪ Confiabilidad y credibilidad▪ Capacidad para desarrollar proyectos exitosos▪ Especialidades en áreas donde los recursos humanos son escasos en el país.	<ul style="list-style-type: none">▪ Apertura de la reforma educativa en Venezuela▪ Disposición de las instituciones gubernamentales en desarrollar los sectores productivos del Estado Mérida.▪ Presencia de Organismos Multilaterales (MN, BID), para financiar proyectos de desarrollo del Estado.▪ Convenios con PDVSA.▪ Acceso a fuentes internacionales a través de la Banca Multilateral.▪ La carencia de personal calificado en empresas que requieren asesoramiento.▪ Apertura de la Zona Libre Cultural, Científica y Tecnológica
LIMITACIONES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">▪ Aislamiento geográfico▪ Dificultad en acceder a mercados productivos.▪ Poca participación en actividades que permiten la difusión y el intercambio.▪ Poca difusión de la ciencia y tecnología.▪ Administración universitaria: burocracia, modelo organizacional rígido, inexistencias de políticas para promover los servicios de consultoría de la ULA.▪ Restricciones presupuestarias.	<ul style="list-style-type: none">▪ Inestabilidad económico-social del país.▪ Concepción generalizada de que lo que se desarrolla fuera del país y de la región es lo mejor.▪ Desviación de los clientes potenciales en el Estado, hacia otras regiones del país por falta de información sobre las empresas consultoras merideñas.

Fuente: Elaboración propia.



VISIÓN OBJETIVO EN EL SECTOR

Mérida al 2020 será ampliamente considerada como la capital del talento y del conocimiento. El estudio realizado muestra que existe un campo fértil en la consultoría de los servicios especializados en áreas tan importantes como: teleinformática, ingeniería, ciencias ambientales, recursos humanos y organizacionales.

En el mundo del mañana se requerirá cada vez más de la iniciativa y creatividad de recursos humanos especializados para resolver los distintos problemas que enfrentarán las organizaciones del futuro ante la gran paradoja: Globalización e Individualización. En la medida en que los esfuerzos se dirigirán hacia la obtención de una economía global, el poder de la información hará a los individuos más importantes. Las organizaciones del futuro destacarán en la medida en que sus bienes y servicios tengan diferentes versiones que le permitan satisfacer efectivamente el gusto individual del consumidor-cliente.

De esta manera, en el mundo de la globalización existirá una mayor tendencia hacia la especificidad. Por otra parte, los problemas que afrontarán las empresas serán cada vez mayores: legislación ambiental, variaciones demográficas, escasez de mano de obra calificada, internacionalización de las empresas y avances tecnológicos, entre otros. Todo ello planteará nuevos retos que mantendrán muy activo el mercado de la consultoría en el mundo.

En este sentido, es necesario proyectar cuál es el futuro deseado y posible en el sector. La *visión de futuro* al año 2020, de la consultoría de los servicios especializados en el Estado Mérida, se enuncia como:

Un sector líder en competitividad en el mercado nacional, mejorando su participación en los mercados internacionales.

Para hacer factible esta idea se plantean algunos objetivos principales, que se presentan en el siguiente cuadro:



CUADRO VI-2
OBJETIVOS DEL SECTOR A ALCANZAR EN EL 2020

1. Incrementar la participación en el mercado nacional e internacional de las empresas consultoras radicadas en el Estado Mérida.
2. Hacer de la consultoría una de las principales fuentes generadoras de ingresos para el Estado Mérida.
3. Crear empresas consultoras en el Estado Mérida, tanto en el ámbito universitario como en el gubernamental y en el privado, con capacidad suficiente para incursionar en el mercado nacional e internacional.
4. Lograr en el Estado Mérida una alta representación de recursos humanos calificados con un buen grado de experticia en el campo de la consultoría.
5. Dar prioridad a las acciones orientadas a impulsar la innovación y la actualización de conocimientos en el sector de la consultoría.



ESTRATEGIAS, LINEAMIENTOS, POLÍTICAS Y PROYECTOS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR

Los resultados obtenidos en esta investigación muestran el gran potencial de desarrollo que tiene el sector en el Estado Mérida. Desarrollar este potencial con miras al posicionamiento del mercado nacional y mejorando la participación en el mercado internacional, depende del esfuerzo sostenido que las entidades universitarias, gubernamentales y privadas estén dispuestas a realizar. Para ello, es necesario adoptar tres condiciones básicas:

1. Que existan suficientes organizaciones-clientes a quienes se han de exportar los servicios, tanto al nivel nacional como internacional (Demanda).
2. Que existan suficientes empresas consultoras bien establecidas en su propio mercado interno (Oferta).
3. Que las empresas, instituciones y otros organismos de consultoría estén totalmente dispuestas a exportar los servicios, tanto a l nivel nacional como internacional (Espíritu empresarial).

Estas tres condiciones se conjugan con la puesta en marcha de un plan estratégico a largo plazo que garantice la canalización de los esfuerzos de la manera más idónea posible. Los Cuadros 4, 5, 6 y 7 presentan algunas estrategias, políticas, lineamientos, programas y proyectos que se han de realizar para mejorar la competitividad en el sector con la finalidad de alcanzar, en el año 2020, su visión objetivo.



CUADRO VI-3 ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR

- ◆ Comercializar los servicios de consultoría en el Estado Mérida al nivel nacional e internacional.
- ◆ Promover a las empresas de consultoría radicadas en el Estado Mérida, tanto al nivel nacional como internacional.
- ◆ Incentivar la difusión de los servicios en el sector y la publicación de páginas Web de los consultores merideños.
- ◆ Desarrollar actividades de entrenamiento sobre el espíritu empresarial dirigidas a profesionales aptos para la consultoría.
- ◆ Incentivar la realización de eventos profesionales en el Estado Mérida y al nivel nacional que permitan promocionar a los consultores locales
- ◆ Promocionar el turismo académico en el Estado Mérida.
- ◆ Promover el talento individual y empresarial en el Estado Mérida.



CUADRO VI-4 POLÍTICAS DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR

- ◆ Reconocimiento por parte del Estado del profesional altamente calificado tanto de la Universidad de Los Andes como de los Institutos de Educación Superior y de las empresas privadas, otorgándole un Status que le permita representar a Mérida en el sector de la consultoría.

- ◆ Otorgar premios al nivel estatal y al nivel nacional por la labor realizada en el sector.

- ◆ Incentivar la publicación de las investigaciones realizadas en el ámbito de la consultoría.

- ◆ Rescatar al profesional calificado.

- ◆ Promover la participación de las empresas consultoras en los eventos que realizan otros sectores.



CUADRO VI-5 LINEAMIENTOS A SEGUIR PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR

- ◆ Darle valor agregado a las actividades de consultoría.
- ◆ Definir niveles promedio de desempeño para evaluar la productividad de las empresas consultoras con respecto a otras similares.
- ◆ Establecer la obligatoriedad en el uso de indicadores para evaluar la gestión de las empresas consultoras.
- ◆ Establecer pautas de seguimiento y control del plan estratégico Mérida 2020.
- ◆ Otorgar garantía de efectividad en las consultorías realizadas.
- ◆ Establecer normas y reglamentos acerca de la actuación de las empresas consultoras.
- ◆ Lograr un cambio cultural donde se valore el know-how (saber hacer).
- ◆ Vender la imagen de Mérida por su capacidad intelectual, especialmente en las áreas en las cuales existe un mayor desarrollo.



CUADRO VI-6
PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR

Programa / Proyecto	Objetivo	Responsable
<ul style="list-style-type: none">Transformación de las unidades consultoras de la Universidad de Los Andes en empresas universitarias.	<ul style="list-style-type: none">Lograr autonomía propia que le permita flexibilidad y agilidad en las negociaciones	<ul style="list-style-type: none">Consejo Universitario U.L.A.. Consejos de Facultades de la U.L.A.
<ul style="list-style-type: none">Creación de escuelas y/o programas de formación de emprendedores.	<ul style="list-style-type: none">Captación de nuevos talentos.	<ul style="list-style-type: none">Gobernación del Estado. U.L.A. Institutos de Educación Superior. Consejo Nacional de Universidades
<ul style="list-style-type: none">Creación de la Asociación de Consultores del Estado Mérida.	<ul style="list-style-type: none">Presencia institucional para impulsar el sector.	<ul style="list-style-type: none">Gobernación del Estado. U.L.A. Empresas privadas. Cámara de Comercio del Estado Mérida
<ul style="list-style-type: none">Cursos de capacitación y de formación dirigidos a profesionales aptos para la consultoría.	<ul style="list-style-type: none">Incrementar los recursos humanos calificados en consultoría.	<ul style="list-style-type: none">Gobernación del Estado. U.L.A. Empresas privadas. Colegios Profesionales.
<ul style="list-style-type: none">Programas de formación del espíritu empresarial dirigidos a consultores del Estado Mérida.	<ul style="list-style-type: none">Fortalecer la capacidad de negociación.	<ul style="list-style-type: none">Gobernación del Estado. U.L.A.. Empresas privadas.



Programa / Proyecto	Objetivo	Responsable
<ul style="list-style-type: none">Alianzas estratégicas y convenios institucionales (nacionales e internacionales)	<ul style="list-style-type: none">Fortalecimiento del sector.Obtención de contratos.	<ul style="list-style-type: none">Gobernación del Estado. U.L.A.. Empresas privadas. Embajadas y consulados del exterior. ZOLCCYT
<ul style="list-style-type: none">Organización de eventos científicos- tecnológicos en áreas competitivas del sector.	<ul style="list-style-type: none">Promoción y difusión de las actividades de consultoría.	<ul style="list-style-type: none">Gobernación del Estado. U.L.A. Empresas privadas. FUNDACITE. ZOLCCYT
<ul style="list-style-type: none">Planes de turismo académico en el Estado Mérida.	<ul style="list-style-type: none">Promoción y difusión de las actividades de consultoría.	<ul style="list-style-type: none">Gobernación del Estado. U.L.A. Empresas privadas. CORMETUR. Agencias de viajes
<ul style="list-style-type: none">Directorio de las entidades consultoras del Estado Mérida	<ul style="list-style-type: none">Promoción y difusión de las actividades de consultoría.	<ul style="list-style-type: none">Gobernación del Estado. U.L.A. Empresas privadas. Empresas patrocinantes.
<ul style="list-style-type: none">Organización de jornadas, simposiums, teleconferencias y otros eventos de consultoría.	<ul style="list-style-type: none">Difusión de los resultados obtenidos en el sector.Planes y proyectos para el sector.	<ul style="list-style-type: none">Gobernación del Estado. U.L.A. Empresas privadas. Empresas patrocinantes
<ul style="list-style-type: none">Normas y reglamentos de las entidades consultoras del Estado Mérida.	<ul style="list-style-type: none">Regularizar la actuación en el sector	<ul style="list-style-type: none">Gobernación del Estado. U.L.A. Empresas privadas



CONCLUSIONES GENERALES

Considerando que esta investigación no se trató con la debida profundidad que merece, debido al poco tiempo y a la información disponible, el sondeo realizado permitió tener una primera aproximación a la situación actual de la consultoría en el mundo, en nuestro país y particularmente en el Estado Mérida.

De igual manera, al no conocer la existencia de información referente a estudios anteriores, tanto en el país como en el Estado, se considera importante haber contribuido en algo con los estudios que se realicen a posteriori.

Los resultados obtenidos en esta investigación indican que el Estado Mérida posee grandes ventajas competitivas en el sector de la Consultoría de los Servicios Especializados, principalmente en las áreas de Teleinformática, Ingeniería, Ciencias Ambientales y en las Ciencias Sociales en lo que respecta a recursos humanos, organizacionales y psicosociales. De igual manera existe un potencial en áreas muy específicas como la gerencia deportiva o las ciencias cosmobiológicas, las cuales se encuentran en un grado incipiente de desarrollo pero que se revisten de importancia en virtud de constituir recursos muy escasos en el país.

Para la sociedad del siglo XXI, basada en la información y el conocimiento (Drucker, P. 1996), el potencial de Mérida en el área de la consultoría está a la par o por encima de su reconocido potencial en el sector turístico. Este potencial en consultoría de servicios especializados, responde a la clasificación de factores avanzados o especializados, cuyo desarrollo ha colocado en los primeros lugares de competitividad a las naciones altamente desarrolladas en el mundo.

Prestar la debida atención para poner en práctica o hacer viables las estrategias, políticas, lineamientos y proyectos que aportaron las empresas e instituciones entrevistadas, significa abrir un espacio importante a la consultoría de los servicios especializados en el Estado Mérida, lo cual nos conduce a mirar el futuro de nuestra región con la visión puesta en el desarrollo de un recurso que se enriquece cada vez más con los avances científicos-tecnológicos de esta nueva era del conocimiento.



BIBLIOGRAFÍA

CLIBE, R. (1994). *El Mundo de la Consultoría Gerencial*. Ediciones Macchi. Colombia.

CODELCA (1975). *Reunión Latinoamericana y del Caribe sobre Servicios de Consultoría*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Banco Interamericano de Desarrollo. México.

DRUCKER, P. (1996). *Su visión sobre: La administración. La Organización basada en la información*. La Economía. La Sociedad. Grupo Editorial Norma. Colombia

ENRIGHT, M. et. al. (1994). *Venezuela: El Reto de la Competitividad*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.

GERENTE (1997). *Corrupción S.A. Consultoras Especializadas en evitar conductas deshonestas*. Sección Etica y Negocios N. 128. Septiembre 1997. pg. 96, 97 y 98.

GUTIERREZ, A. (1999). *Aspectos teóricos sobre Competitividad en: Antecedentes para el Análisis de Competitividad Mérida 2020*. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes. (mimeografiado). Mérida, Venezuela.

KUBR, M. (1994). *La consultoría de Empresas. Guía para la profesión*. 2da. Edición. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra.

MENDEZ E., et.al. (1996) *Mérida en la perspectiva del siglo XXI*. Centro Iberoamericano de Estudios Provinciales y Locales (CIEPROL). Mérida, Venezuela.