TESIS
IID2006
F566
V1.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

"EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA AL PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS DE LA UNIDAD DE CONSULTORÍA DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO"

Este Jurado; una vez realizado el examen del presente trabajo ha evaluado su contenido con el resultado: Diecinueve (19)

JURADO EXAMINADOR

Firma: Nombre: Firma: Nombre: Firma: Nombre: Alirio Villanueva

REALIZADO POR Br. DIANA CAROLINA FLORES. 15 804536

PROFESOR GUIA Ing. ALIRIO VILLANUEVA.

FECHA NOVIEMBRE 2006

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

"EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA AL PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS DE LA UNIDAD DE CONSULTORÍA DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO"

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

presentado ante la

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

como parte de los requisitos para optar al título de

INGENIERO INDUSTRIAL

REALIZADO POR Br. DIANA CAROLINA FLORES.

PROFESOR GUIA Ing. ALIRIO VILLANUEVA

FECHA NOVIEMBRE 2006

A mis Viejas Brujas, Honoria y Belén que están en el cielo…
A mi "Reina" Abuela y mi querida María…
Los sueños dejan de ser sueños cuando los tomas de las manos…

A mi, por mis esfuerzos…
Alirio, por la paciencia y la confianza…
Papi y Mami, por la exigencia hacia la constancia…
A la vida, por darme la experiencia…

Índice General

Sinopsis.....1
Introducción.....3
1. **Capítulo I:** Definición y Delimitación del Estudio.....4
1.1 Objetivos.....5
1.1.1 Objetivo General.....5
1.1.2 Objetivos Específicos.....5
1.2 Alcance y Limitaciones.....7
2. **Capítulo II:** Marco Referencial.....8
2.1 Misión UCAB-Consulting.....9
2.2 Objetivos.....9
2.3 Productos UCAB-Consulting.....9
2.4 Clientes UCAB-Consulting.....9
2.5 Sinopsis de Proyectos.....10
2.5.1 Área: Análisis y Simulación de Procesos.....10
2.5.2 Área: Ergonomía e Higiene y Seguridad Industrial.....10
2.5.3 Área: Adiestramiento y Formación.....11
2.5.4 Área: Análisis de Negocios y Cadena de Suministros.....11
2.6 Proyectos de Investigación llevados a cabo por UCAB-Consulting.....12
3. **Capítulo III:** Marco Teórico.....13
3.1 Concepto de Estrategia.....13
3.1.1 Dimensiones del Concepto.....13
3.2 Conceptos fundamentales de la Estrategia de Negocio.....15
3.2.1 Unidades Estratégicas de Negocios (UEN).....15
3.3 Estrategias Competitivas Genéricas.....16
3.3.1 Estrategia Competitiva.....16
3.3.2 Tres Estrategias Competitivas Genéricas.....16
3.4 Elaboración de Estrategias Eficaces.....18
3.4.1 Triángulo Estratégico.....18
3.5 Análisis Competitivo de la Industria.....18
3.5.1 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....19
3.5.1.1 Elementos de la Estructura de la Industria.....19
3.6 Ventajas Competitivas.....21
3.6.1 Valor y Ventaja Competitiva.....21
3.6.1.1 Principios de la Ventaja Competitiva.....22
3.6.1.1.1 La Cadena de Valor.....22
3.6.2 Ventajas en Costo.....24
4. **Capítulo IV:** Marco Metodológico.....25
5. **Capítulo V:** La Corporación.....26
5.1 Análisis y Evaluación de la misión, visión y propósitos de UCAB-Consulting.....26
5.1.1 Análisis de la Misión.....26
5.1.1.1 Misión UCAB-Consulting.....27

5.1.1.2 Evaluación....27
5.1.2 Valores UCAB-Consulting....28
5.1.2.1 Evaluación....29
5.1.3 Objetivos UCAB-Consulting....29
5.1.3.1 Evaluación....29
5.1.4 Visión....30
5.1.4.1 Evaluación....30
5.2 Propuesta Misión, Visión, Valores y Objetivos para UCAB-Consulting....32
5.2.1 Enunciado....32
5.2.1.1 Misión UCAB-Consulting....32
5.2.1.2 Visión UCAB-Consulting....32
5.2.1.3 Objetivos....33
5.2.1.4 Valores UCAB-Consulting....33
5.3 Análisis del Enfoque Organizacional....35
5.3.1 Cultura y Clima Organizacional UCAB-Consulting....35
5.3.1.1 Valoración Encuestas y Entrevistas....35
5.4 Estructura Organizacional....40
5.4.1 Cadena de Mando, Centralización y Descentralización....41
5.4.2 Definición de las funciones de los integrantes del Equipo UCAB-Consulting....42
5.5 El Diseño Organizacional....43
6. Capítulo VI: *El Mercado*....46
6.1 Los Productos y Servicios....48
6.2 Los Competidores....49
6.2.1 La Competencia Directa....50
6.2.2 La Competencia Indirecta....52
6.3 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter....56
6.3.1 Evaluación de las Cinco Fuerzas en los mercados de acción de la Unidad....56
6.4 Evaluación del atractivo del mercado general de UCAB-Consulting....58
7. Capítulo VII: Evaluación de las Ventajas Competitivas....61
7.1 Matriz DOFA....63
7.2 Establecimiento de las Ventajas Competitivas de UCAB-Consulting....64
7.2.1 Personal Profesionalmente Capacitado y Entrenado....64
7.2.2 Puente Administrativo para la Gestión de Proyectos....64
7.2.3 Servicio Único y Profesional....65
7.3 La Valoración del Cliente....66
7.4 UCAB-Servicios y UCAB-Consulting....67
7.5 La Universidad católica Andrés Bello y UCAB-Consulting....68
8. Capítulo VIII: Definición de la Estrategia Actual....71
8.1 *Perfil de la Estrategia*....71
8.1.1 Valoración de los Resultados....72
8.2 Conceptualización de la Estrategia....73

9. Capítulo IX: La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva.....75
9.1 Generadores de Costo.....76
9.2 Generadores de Valor.....76
10. Capítulo X: Replanteamiento del Plan Estratégico UCAB-Consulting.....77
Conclusiones.....80
Recomendaciones.....82
Bibliografía.....83

Índice Tablas y Gráficos

Tabla de Resultados n° 1: Valoración Encuestas Anexos..... 47

Tabla de Resultados n° 2: Valoración Encuestas Anexos.....49

Tabla de Datos n° 1: Matriz DOFA UCAB-Consulting.....63

Tabla de Resultados n° 3: Valoración Encuestas Anexos.....66

Tabla de Resultados n° 4: Valoración Encuestas Anexos.....71

Gráfica n°1: Valoración Aspectos de la Cultura Organizacional..... 37

Gráfica n°2: Evaluación Entrevistas Autoridades Universitarias. Conocimiento de la Existencia de UCAB-Consulting.....69

Gráfica n°3: Valoración Entrevistas Autoridades Universitarias. Conocimiento de la Misión y la Visión de UCAB-Consulting.....69

Gráfica n°4: Cadena de Valor UCAB-Consulting.....75

Sinopsis

El desarrollo del Trabajo Especial de grado parte de la *Definición y Delimitación del Estudio,* cuyo principal objetivo es el planteamiento del importante surgimiento de UCAB-Consulting como Unidad Estratégica de Negocios dentro de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica Andrés Bello, sus principales proyectos e investigaciones. Una vez completado este aspecto, surge inmediatamente su contiguo, referido al Planteamiento del Problema, que tiene como objetivo la formulación de la propuesta de mejora del Plan Estratégico actual de la unidad, mediante la fijación y desenvolvimiento de sus principales ventajas competitivas a través de estrategias que le sugieran ventajas sostenibles en el tiempo, ajustadas al crecimiento y la integración; en este apartado definiendo ,de igual forma, el Alcance y las Limitaciones del estudio, así como los objetivos específicos del mismo.

El Marco Referencial se ajusta concretamente al conocimiento de UCAB-Consulting como organización; detalles referentes a misión y objetivos, acompañados de una reseña histórica de los diferentes proyectos llevados a cabo por la unidad, desde su fundación hasta la actualidad, donde se especifican algunos clientes de las diferentes áreas de actuación y el tipo de proyecto realizado.

Seguidamente, como importante complemento para el desarrollo contextual de este trabajo especial de grado se realiza una importante referencia a los aspectos teóricos relevante a contemplar en el mismo.

En los capítulos siguientes se completa el desarrollo del estudio, haciendo una importante referencia en el análisis de UCAB-Consulting desde el punto de vista organizacional; su misión y objetivos, acompañado por el planteamiento de nuevos posibles enunciados de los mismos, como parte de la propuesta de mejora. Así mismo se realiza la segmentación de los productos y mercado de acción de la unidad, además del planteamiento de los mercados meta dentro del marco estratégico.

El desarrollo de un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, figura como uno de los puntos de partida para el desarrollo de las ventajas competitivas, así como también la disposición de la matriz DOFA y la definición de la Cadena de Valor de la unidad, como fundamento para desarrollo de la mejora del plan estratégico.

Como fase final del desarrollo del Trabajo especial de Grado se especifica el *planteamiento de la mejora al Plan Estratégico Actual de UCAB-Consulting y, como* importante complemento al trabajo especial de grado el desarrollo de las Conclusiones y Recomendaciones, donde se resume el análisis final general del estudio.

Introducción

"Una industria de inicia de manera desorganizada, se organiza y mediante la consolidación y homogenización y termina con compañías generales y especialistas en productos o mercados"[6].

Esta generalización puede ser adaptada a nivel de cualquier marco del mercado, bien sea la Industria productora de productos terminados o la Industria de servicios, porque si bien es verdad que el comienzo de una organización se inicia con un proceso de adaptación, también es cierto que una vez formulada las metas y objetivos a futuro, la búsqueda del método y los recursos para recorrido del camino es el punto clave para alcanzar la estabilidad necesaria en el mercado y, una amplia y fiel cartera de clientes, inclinados bien sea a los productos o servicios prestados por la organización en cuestión.

UCAB-Consulting nace y se hace con un enfoque hacia el estudio y análisis de las posibles oportunidades en las que puede incurrir una empresa en su proceso productivo, gerencial y organizacional y, con el pasar del tiempo la mejora continua en la prestación de sus servicios se ha convertido en uno de sus principales fundamentos para su establecimiento en un mercado de marcada competitividad.

Dentro de la Competitividad Global Actual, la innovación se ha convertido en el desafío base de cualquier organización en proceso de evolución y expansión y, tomando en cuenta, que la mejora continua de las operaciones hoy en día se da por supuesta, se requiere ahondar con mucha más fuerza en el establecimiento planes y propuestas, que sugieran un entorno enfatizado del estudio del mercado de la organización, y de la influencia del mismo tanto interno como externo.

[6] Administración. Coulter/Robbins. (Ver Bibliografía)

1. Capítulo I: Definición y delimitación del Estudio

UCAB Consulting, como organización, se compone de expertos, así como de profesionales capacitados en las mejores técnicas de asesoría, consultoría y auditora, con una gran capacidad y mística de trabajo, con la capacidad de adaptación necesaria para cubrir las necesidades de nuestros clientes.

Esta unidad de Consultoría y Asesoramiento, cuenta con una importante variedad de servicios, los cuales abarcan una gran número de áreas del conocimiento entre las que se tienen: simulación de procesos, organización y métodos, evaluación y mejora de procesos productivos y administrativos, eficiencia energética, cadenas de suministros, cultura y clima organizacional, costos, entre otras; con el fin de solucionar sus problemas y lograr mejoras en la efectividad y eficiencia de estas empresas.

UCAB – Consulting ha desarrollado trabajos de asesoría y consultoría en empresas tales como:

- *Electricidad de Caracas*, mejorando la capacidad productiva en sus talleres de medidores y reorganizando, desde el punto de vista administrativo y de procesos, algunas de sus unidades de negocio; y capacitación del tren gerencial.
- *Clínica El Ávila*, realizando un levantamiento de todos sus procesos administrativos y operativos, una evaluación de la cultura y clima organizacional de la empresa y un análisis de la estructura de costos.
- *Central Azucarera La Pastora*, identificando y levantado los procesos productivos, así como sus características operativas, junto con la simulación, con el fin de mejorar el consumo energético e incrementar la capacidad productiva de la planta.
- *MOVILNET*, Análisis de su cadena de suministros, así como de la operación de sus almacenes.

Al mismo tiempo, UCAB – Consulting, esta comprometido con el desarrollo científico y tecnológico del país, por lo cual ha desarrollado líneas de investigación en el área de cadena de suministros (Proyecto VENPROBE), ahorro y eficiencia energética

(IAC-UCAB), colaborando así en la búsqueda de herramientas y soluciones más efectivas para nuestro país.

Dentro de la competitividad global actual, la innovación se ha convertido en el desafío base de cualquier organización en su respectivo proceso de evolución y expansión y, tomando en cuenta que la mejora continua de las operaciones de hoy en día se da por supuesta, se requiere ahondar con importante dinamismo en el establecimiento de ideas, planes y propuestas que sugieran un estudio enfatizado del entorno del mercado de la organización y de la influencia del mismo en su desempeño tanto interno como externo de la empresa.

Es bajo estas ideas, que UCAB Consulting emprende la búsqueda y planteamiento de nuevos metodologías enfocadas en sus objetivos, metas, visón y misión; esto de igual forma acompañado de la necesidad involucrar a su referente la Universidad Católica Andrés Bello en el desempeño de sus operaciones, tomando en cuenta que el sistema universitario de un país, es quien ofrece el puente entre las tecnologías y las empresas para su desarrollo y expansión.

1.1 Objetivos:

1.1.1 Objetivo General:

Desarrollar y definir acciones a emprender para obtener mejores resultados, a nivel de Plan Estratégico de Negocios, en la Unidad de Consultaría UCAB-Consulting.

1.1.2 Objetivos Específicos:

1. Levantamiento de información referida a la situación actual del plan de negocios de la unidad.
2. Análisis de las fortalezas y debilidades, así como también de las oportunidades y amenazas de la unidad de negocios de la Unidad de Consultoría UCAB-Consulting.

3. Verificación, estudio y justificación como base del planteamiento de las mejoras respectivas del plan estratégico, de las metas, objetivos, misión y visión de la Unidad de Consultaría.
4. Estudio de los competidores más cercanos y de las necesidades de los consumidores, para la formulación de ideas en virtud de aumentar la capacidad de la unidad para diferenciarse y servir como estándar de comparación en la prestación de servicios consultaría y asesoramiento industrial.
5. Análisis y especificación de la cartera de productos y servicios ofrecidos por la unidad de consultoría como paso fundamental de la propuesta de mejora y desarrollo de nuevos mercados.
6. Formular estrategias para la aproximación y mayor compenetración de la unidad de consultoría con su referente, la Universidad Católica Andrés Bello.
7. Definir planes de acción para la mejora del plan de negocio.

1.2 Alcance y Limitaciones:

El trabajo especial de grado tiene como base fundamental el estudio, verificación y análisis de la actual Unidad Estratégica de Negocio planteada por la Unidad de Consultoría UCAB Consulting, así como la especificación de mejoras en la aplicación de dichos planes estratégicos y la proposición de ideas para la mayor compenetración de la Unidad con la Universidad Católica Andrés Bello y su respectivo mercado de acción, todo esto referido y fundado en las ideas de la planificación estratégica y ventaja competitiva.

2. Capítulo II: Marco Referencial

La Ingeniería Industrial es el área del conocimiento humano que forma profesionales capaces de planificar, diseñar, implantar, operar, mantener y controlar eficientemente organizaciones integradas por personas, materiales, equipos e información con la finalidad de asegurar el mejor desempeño de sistemas relacionados con la producción y administración de bienes y servicios.

La Unidad de consultoría, auditoria y asesoría UCAB-Consulting, se encarga de prestar servicios, de acuerdo a lo que implanta la ingeniería industrial, en las áreas de: simulación de procesos, organización y métodos, evaluación y mejora de procesos productivos y administrativos, eficiencia energética, cadenas de suministros, cultura y clima organizacional, costos, etc. Se han realizado trabajos de asesoría y consultoría a sus clientes en lo que respecta la mejora de la capacidad productiva, reorganización de unidades de negocio, levantamiento de procesos administrativos y operativos, evaluación de la cultura y clima organizacional, análisis de costos, mejora del consumo energético, entre otros.

El grupo de trabajo se compone de expertos, así como de profesionales capacitados en las mejores técnicas de asesoría, consultoría y auditora, con una gran capacidad y mística de trabajo, con la capacidad de adaptación necesaria para cubrir las necesidades de sus clientes. Al mismo tiempo, los servicios que prestan abarcan un gran número de áreas del conocimiento, entre las mismas tenemos: simulación de procesos, organización y métodos, evaluación y mejora de procesos productivos y administrativos, eficiencia energética, cadenas de suministros, cultura y clima organizacional, costos, entre otras; con el fin de solucionar problemas en las áreas indiadas y lograr mejoras en la efectividad y eficiencia de las empresas.

Al mismo tiempo, UCAB-Consulting, se encuentra comprometido con el desarrollo científico y tecnológico del país, por lo que ha desarrollado líneas de investigación en el área de cadena de suministros, ahorro y eficiencia energética,

colaborando en la búsqueda de herramientas y soluciones más efectivas para nuestro país.

2.1 Misión de UCAB-Consulting

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y brindarle la mejor solución a sus problemas mediante procesos de asesoría, consultoría y auditoria.

2.2 Objetivos

Nuestra Unidad está dispuesta a satisfacer las necesidades de la pequeña y mediana Empresa, así como de cualquier otro organismo o institución que necesite evaluar, analizar y/o incrementar sus capacidades productivas y organizativas.

2.3 Productos de UCAB-Consulting

Los servicios prestados por UCAB-Consulting, abarcan un gran número de áreas del conocimiento entre las que tenemos: simulación de procesos, organización y métodos, evaluación y mejora de procesos productivos y administrativos, eficiencia energética, cadenas de suministros, cultura y clima organizacional, costos, entre otros; con el fin de solucionar los problemas y lograr mejoras en la efectividad y eficiencia de la Empresa actual.

2.4 Clientes de UCAB-Consulting

UCAB-Consulting ha desarrollado trabajos de asesoría y consultoría en empresas tales como:

- *Generadoras y Distribuidoras de Electricidad*
- Clínicas
- Distribuidoras de Medicinas
- Centrales Azucareras
- Empresas Alimenticias

2.5 Sinopsis de Proyectos

2.5.1 Área: Análisis y Simulación de Procesos

- Empresa: RADIO CARACAS TELEVISIÓN (RCTV)
  Título: "Determinación de la Capacidad Instalada, Estudio y propuesta de un Plan de Mejoras para los Talleres de Carpintería de RCTV".
  Fecha: Octubre 2005 – Enero 2006
  Coordinador: Henry Gasparín
- Empresa: La Electricidad de Caracas, C.A.
  Título: "Análisis y Propuesta de Mejoras de los Procesos Realizados en los Talleres de Medidores de la Electricidad de Caracas – Sede Chacao".
  Fecha: Abril – Noviembre 2005
  Coordinador: Henry Gasparín
- Empresa: C.A. Central La Pastora
  Título: "Proyecto de Estudio de Oportunidades de Mejora en el Área de Procesos Industriales y Eficiencia Eléctrica de Central la Pastora".
  Fecha: Noviembre 2003 – Julio 2004
  Coordinador: Henry Gasparín

2.5.2 Área: Ergonomía e Higiene y Seguridad Industrial

- Empresa: SINCOR
  Título: "Caracterización Ergonómica de los Puestos de Trabajo de las Divisiones de Producción (San Diego de Cabrutica), Mejoramiento (Jose) y Oficinas Administrativas (Caracas) de SINCOR".
  Fecha: Octubre 2005 – Febrero 2006
  Coordinador: Ing. César Pérez Mínguez.
- Empresa: TERRANOVA VENEZUELA C.A.
  Título: "Verificación del Cumplimiento de la Legislación Ambiental de Seguridad y Salud Ocupasional por parte de Terranova Venezuela y sus Contratistas".

Fecha: Mayo 2005

Coordinador: Henry Gasparín

- Empresa: PLÁTICOS FM, S.A.

  Título: "Determinación de las Condiciones Sonoras en la Planta los Teques de la Empresa Plásticos FM, S.A.".

  Fecha: Agosto 2005

  Coordinador: César Pérez Mínguez.

2.5.3 Área: Adiestramiento y Formación

- Empresa: La Electricidad de Caracas (EDC).

  Título: "Programa de Formación Gerencial para Personal Ejecutivo de la Electricidad de Caracas".

  Fecha: Marzo – Julio 2005

  Coordinador: Lic. Lisbeth Sánchez

- Empresa: CHOCUBRU (CACAO REAL).

  Título: "Programa de Formación Profesional para Ejecutivos y Personal de Planta del Grupo Chocubru".

  Fecha: Octubre 2005 – Enero 2006

  Coordinador: Ing. Henry Gasparín.

2.5.4 Área: Análisis de Negocios y Cadena de Suministros

- Empresa: CANTV, C.A.

  Título: "Evaluación y Comparación de Modelos de Negocio Consideradas por Movilnet para su Cadena de Suministros de Teléfonos Celulares".

  Fecha: Marzo - Noviembre 2005

  Coordinador: Ing. Luis Gutiérrez.

- Empresa: Clínica el Ávila.

  Título: "Reingeniería de los Procesos Operativos y Administrativos de Clínica el Ávila. Proyecto Hospital Inteligente" (Fase II).

  Fecha: Mayo - Octubre 2005

Coordinador: Ing. Henry Gasparín.

- Empresa: Clínica el Ávila.

  Título: "Diagnóstico de los Procesos y Recursos de Clínica El Ávila. Proyecto Hospital Inteligente" (Fase I).

  Fecha: Agosto 2003 - Febrero 2004

  Coordinador: Ing. Luis Gutiérrez.

- Empresa: La Electricidad de Caracas, C.A.

  Título: "Estudio y Propuesta de Mejora de los Procesos Administrativos Relacionados con el Front-Office de la Unidad de Comercialización de Grandes Clientes de la Electricidad de Caracas".

  Fecha: Marzo - Julio 2005

  Coordinador: Ing. Alirio Villanueva.

2.6 Proyectos de Investigación llevados a cabo por UCAB-Consulting

UCAB Consulting está llevando a cabo numerosos proyectos, entre los cuales están:

- Proyecto VENPROBE: Desarrollo de Líneas de Investigación en el área de Cadena de Suministros.
- IAC-UCAB.: Desarrollo de Líneas de Investigación en el área de ahorro y eficiencia energética.

3. Capítulo III: Marco Teórico

3.1 Concepto de Estrategia

La estrategia puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la firma, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito, y facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por su medio[1].

3.1.1 Dimensiones del concepto

1. **La estrategia como un medio de establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades en materia de asignación de recursos.** Es un modo de dar explícitamente forma a las metas y objetivos a largo plazo de la organización, defiendo los principales programas de acción necesarios para alcanzar dichos objetivos y desplegando los recursos necesarios[1].
2. **La estrategia como definición del campo competitivo de la empresa.** Una de las preocupaciones fundamentales de la estrategia es definir los negocios que la firma desarrolla o pretende desarrollar. Esto convierte a la estrategia en la fuerza básica que aborda los temas de crecimiento, la diversificación y retiro de negocio[1].
3. **La estrategia como respuesta a las oportunidades y amenazas externas y los puntos débiles, y fuertes internos, a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible.** El impulso fundamental de la estrategia es alcanzar una ventaja sostenible a largo plazo, respecto de los competidores clave de la empresa, en todos los negocios que participa.

   La estrategia resulta necesaria para que las organizaciones logren un equilibrio viable entre su medio externo y sus capacidades internas[1].

[1] Estrategias para el Liderazgo Competitivo, Hax Arnoldo y Majluf Nicolás (Ver Bibliografía)

4. **La estrategia como una manera de definir las tareas de gestión, con perspectivas corporativas, de negocios y funcionales.** *Perspectiva Corporativa,* se refiere a los temas que corresponden a la definición de la misión global de la empresa, la convalidación de las propuestas que surgen de los niveles de negocios y funcional, la identificación y explotación de vínculos entre unidades de negocios distintas, pero relacionadas, y la asignación de los recursos teniendo en cuenta las prioridades estratégicas. *Perspectiva de Negocios,* incluye todas las actividades necesarias para mejorar la posición competitiva de cada unidad de negocios individual dentro de su propia industria. *Perspectiva Funcional,* relacionada con el desarrollo de las competencias funcionales necesarias en el campo de finanzas, la infraestructura administrativa, los recursos humanos, la tecnología, la logística, la fabricación, la distribución, la comercialización, las ventas y los servicios necesarios para sostener una ventaja competitiva[1].
5. **La estrategia como un modelo de decisiones coherentes, unificador e integrador.** La estrategia permite la creación de planes que garantizan el cumplimiento de los objetivos básicos de la totalidad de la empresa[1].
6. **La estrategia como una definición de la contribución económica y no económica que la firma pretende hacer a sus "Satkeholders" (Sectores de Interés).** Una empresa debe reconocer que si los clientes no son atendidos de la forma apropiada, otra firma terminará por dominar el mercado, con la consiguiente pérdida de competitividad y rentabilidad[1].
7. **La estrategia como una expresión del propósito estratégico: exigir la organización.** el propósito estratégico abandona la unidad de negocios como centro fundamentadle análisis estratégico y traslada la dimensión pertinente de la preocupación estratégica a nivel corporativo de la empresa[1].

   Fomenta la inversión en competencias centrales a fin de desarrollar capacidades del producto básico[1].

[1] Estrategias para el Liderazgo Competitivo, Hax Arnoldo y Majluf Nicolás (Ver Bibliografía)

8. **La estrategia como un medio para desarrollar las competencias centrales de la organización.** *una nueva arquitectura estratégica que permite la construcción* de competencias centrales debe reemplazar la estructura convencional de la *Unidad Estratégica de Negocios*[1].
9. **La estrategia como un medio en invertir recursos tangible e intangibles par desarrollar capacidades que garantizan una ventaja sostenible,** el punto de vista basado en los recursos considera que el desempeño superior depende casi exclusivamente de la posición competitiva.

   Afirma que la ventaja competitiva surge cuando los recursos y las capacidades que le pertenecen exclusivamente a la empresa se aplican al desarrollo de competencias únicas[1].

3.2 Conceptos Fundamentales de la Estrategia de Negocios

3.2.1 Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)

Una UEN es una unidad operativa o un foco de planificación, que agrupa productos o servicios diferenciados, vendidos a un conjunto uniforme de clientes, enfrentando al mismo tiempo un grupo definido de competidores.

Este concepto de unidad estratégica de negocios nació en 1970, cuando Fred Borchh, como presidente de General Electric (GE), decidió separar los negocios en un conjunto de unidades autónomas. La intención original de la segmentación de negocios emprendida por GE era brindar al gerente general de la UEN una completa del resto de los negocios de la empresa. La UEN poseía sus propios segmentos del mercado bien definidos y el directivo de la UEN contaba con todos los recursos disponibles para definir y llevar a cabo una estrategia de éxito con plena autonomía.

Un enfoque similar para la segmentación de los negocios fue propuesto por Arthur D. Little, Inc. (ADL). Definen una UEN como un área de negocios con un

mercado externo para bienes y servicios y para e cual uno puede determinar objetivos y estrategias independientes[1].

Las claves ofrecidas por ADL para definir una UEN son:

1. **Los Competidores:** la unidad estratégica de negocios debería tener un solo conjunto de competidores.
2. **Los precios:** todos los productos pertenecientes a una unidad de negocio, deberían verse afectados en forma similar por los cambios de los precios.
3. **Los Clientes:** las unidades de negocio deberían tener un sólo conjunto d clientes bien definidos.
4. **Calidad/Estilo:** en una unidad de negocios adecuadamente definida, el cambio e la calidad y el estilo afecta los productos en forma similar.
5. **Sustitución:** todos los productos de una unidad de negocios deberían ser sustituibles en corto plazo. Así mismo, no debería haber insustituto claro en las diferentes unidades de negocios, ya que esto señalaría la necesidad de unificar los productos en la misma unidad.
6. **Desinversión o Liquidación:** todos los productos que pertenecen a una unidad de negocios dada, deberían estar en condiciones de sustentarse solos como una entidad autónoma económicamente viable.

3.3 Estrategias Competitivas Genéricas

3.3.1 Estrategia Competitiva

El emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa[2].

[1] Estrategias para el Liderazgo Competitivo, Hax Arnoldo y Majluf Nicolás (Ver Bibliografía)
[2] Ventaja Competitiva. Michael Porter (ver Bibliografía)

3.3.2 Tres Estrategias Competitivas Genéricas

Al enfrentarse las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial:

1. **Liderazgo general en costos:** consiste lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos en las áreas de servicio, fuerza de ventas, publicidad y ventas[2].
2. **Diferenciación:** consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en tecnología, en servicio al cliente, o en otras dimensiones.

   La diferenciación, si se logra, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a as cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta a la del liderazgo en costos[2].
3. **Enfoque o Alta Segmentación:** la última estrategia consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas.

   Aun cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado[2].

[2] Ventaja Competitiva. Michael Porter. (Ver Bibliografía)

3.4 Elaboración de Estrategias Eficaces

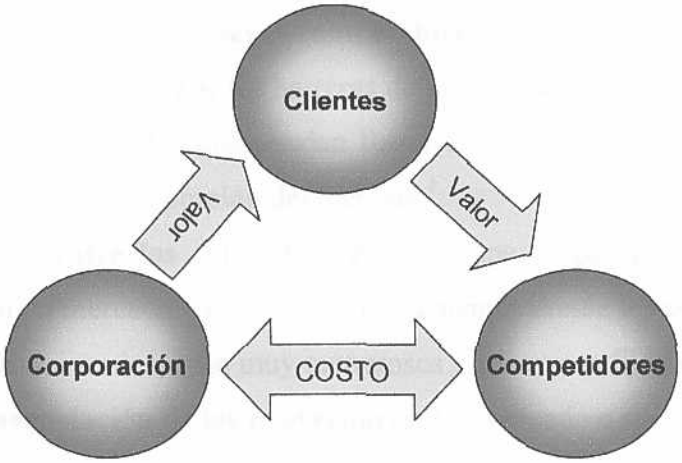
3.4.1 Triángulo Estratégico

Cuando se elabora cualquier estrategia de negocios, deben tomarse en cuenta los tres principales participantes: la corporación misma, el cliente y la competencia.

Vista dentro del contexto del triángulo estratégico la tarea del estratega consiste en lograr un desempeño superior, en relación con la competencia en los factores clave del éxito del negocio[5].

Una estrategia eficaz es la que asegura una combinación mejor o más sólida entre los puntos fuertes de la corporación y las necesidades del cliente que las ofrecidas por la competencia.

En términos de esto tres participantes clave, una estrategia se define por la manera en que la corporación se esfuerza por distinguirse, en forma positiva, de sus competidores empleando sus puntos relativamente fuertes para lograr la satisfacción de las necesidades del cliente[5].



[5] La mente del estratega. Kenichi Omahe. (Ver Bibliografía)

3.5 Análisis competitivo de la industria

Proceso ordenado que intenta captar los factores estructurales que definen las perspectivas de rentabilidad de una industria a largo plazo, así como identificar y caracterizar la conducta de los competidores más significativos.

3.5.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Este postula que existen cinco fuerzas que conforman típicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan los precios, costos y requerimientos de inversión, que son los factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria[1].

3.5.1.1 Elementos de la Estructura de la Industria

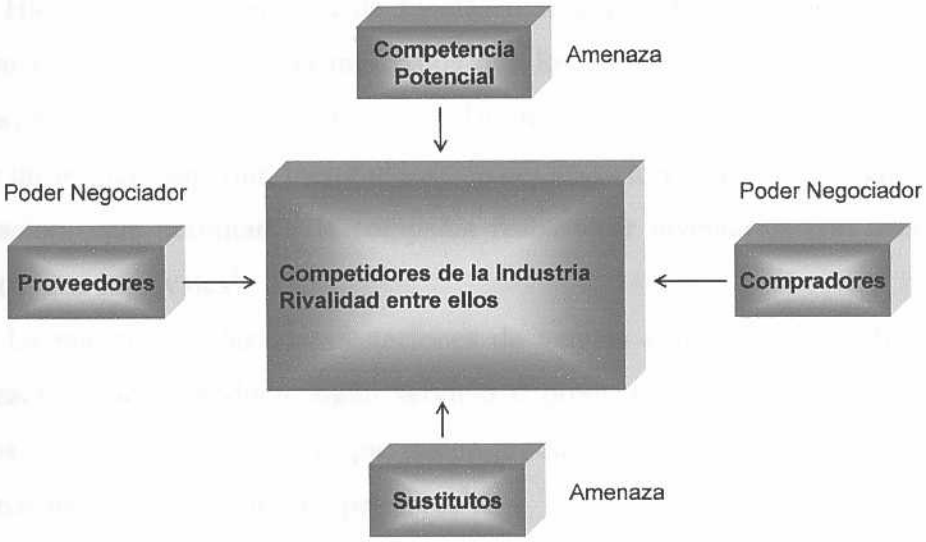
La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado[1].
2. **La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será mas difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean muy altos[1].
3. **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y del tamaño del pedido[1].
4. **Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene

[1] Estrategias para el Liderazgo Competitivo, Hax Arnoldo y Majluf Nicolás (Ver Bibliografía)

varios o muchos sustitutos, el producto es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo[1].

5. **Amenaza del ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos son avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios mas bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria[1].



Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial (Porter 1980)

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

1. Economías a escala
2. Diferenciación del producto
3. Inversiones Capital
4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala
5. Acceso a canales de Distribución
6. Política Gubernamental.

[1] Ventaja Competitiva, Michael Porter. (Ver Bibliografía)

3.6 Ventaja Competitiva

La Ventaja Competitiva es el "como" de la estrategia. Define cómo intenta la organización lograr sus metas a largo plazo dentro de su enfoque elegido[4].

Como lo sugiere la frase "ventaja competitiva", una organización de alto desempeño debe lograr ventaja sobre sus competidores[4].

Hay una gran diversidad de fuentes potenciales de ventaja competitiva. Estas incluyen costos de fabricación más bajos que los competidores, productos de calidad superior, mayor lealtad del cliente, capacidad de innovar con más rapidez, capacidad de brindar un servicio superior, mejor ubicación del negocio y sistemas de tecnologías de la información que permitan a la compañía reabastecer inventarios con más rapidez y eficiencia que los rivales[4].

La mayoría de las manifestaciones de ventaja competitiva significan que una organización puede producir algún servicio o producto que sus clientes valoran que aquellos de los competidores o que puede producir sus servicios o un producto a un costo más bajo que el de sus competidores[4].

3.6.1 Valor y Ventaja Competitiva

Los estudiosos de la administración estratégica a manudo se detienen en el análisis de la creación de valor, y sencillamente se limitan a aconsejar a las organizaciones que maximicen el valor que crean, pero el consejo es inadecuado, ya que presupone que un incremento en el valor creado se traducirá en un incremento de las utilidades. Esto no es necesariamente as. De hecho, una organización usualmente no puede retener todo el valor que genera[4].

Para crear y capturar valor de modo consistente, debe haber algo especial en la organización. De otro modo un rival podría replicar lo que hace la compañía, y la competencia resultante limitaría mucho la habilidad de la primera para capturar el valor.

[4] Administración Estratégica. Saloner, Shepard, Podolny. (Ver Bibliografía)

Encontrar la fuente de ese carácter especial es una obsesión para la administración estratégica[4].

3.6.1.1 Principios de la Ventaja Competitiva

3.6.1.1.1 La Cadena de Valor

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo una empresa como un todo.

La cadena de valor disgrega la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y la diferenciación existentes y potenciales[2].

Esquema analítico que permite conocer los fundamentos de las ventajas competitivas, y tomar decisiones para mejorarlas[2].

El nivel relevante para la construcción de una cadena valor son las actividades de una empresa para un sector particular (la unidad de negocios).

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y a las unidades que puede vender[2].

La cadena de valor despliega el valor total, consiste de las actividades de valor y de margen. Las actividades de valor son las actividades distintas físicas y tecnológicamente que desempeña una empresa[2].

El margen es la diferencia entre el valor total y costo colectivo de desempeñar las actividades de la cadena de valor[2].

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo.

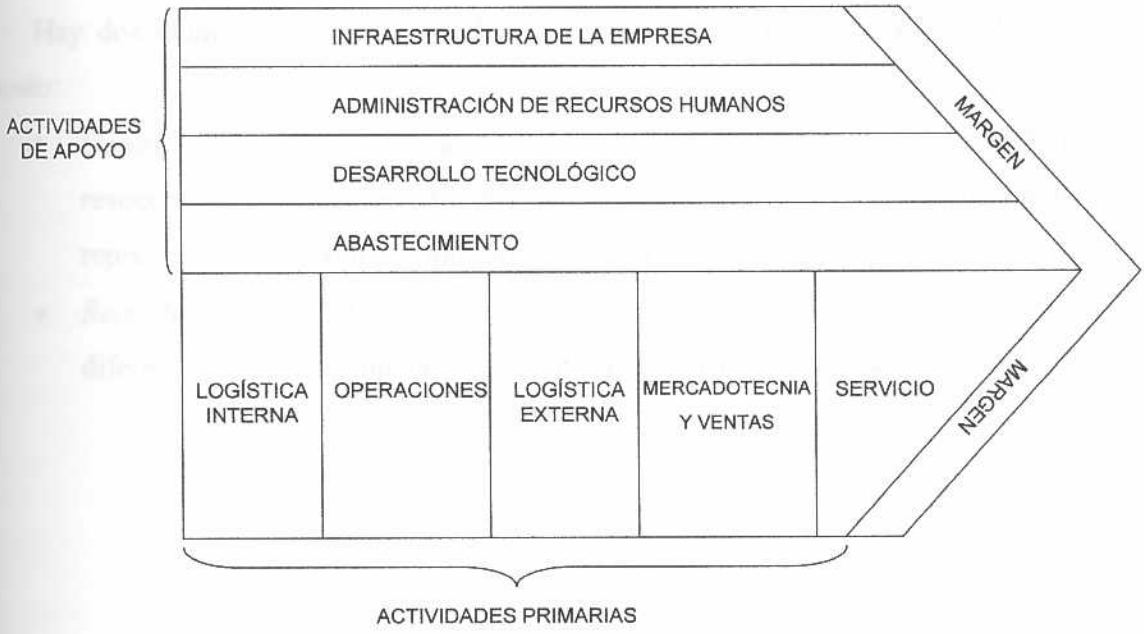
---

[4] Administración Estratégica. Saloner, Shepard, Podolny. (Ver Bibliografía)

[2] Ventaja Competitiva. Michael Porter. (Ver Bibliografía)

Las actividades primarias son las actividades implicadas en la creación del producto y su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta[3].

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnologías, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa[3].



La Cadena de Valor genérica

3.6.2Ventaja en Costo

Una empresa tiene ventaja de costo si su costo acumulado de desempeñar todas las actividades de valor es menor que los costos de sus competidores. El valor estratégico de la ventaja de costo depende de su mantenimiento. El mantenimiento estará presente si las fuentes de la ventaja d costos de una empresa son difíciles de replicar o imitar por los competidores. La ventaja de costo lleva a desempeño superior si la empresa proporciona un nivel aceptable de valor al comprador, de manera que su ventaja

de costo no se nulifique por la necesidad de cargar un precio menor que los competidores[2].

La posición de costo relativo de una empresa es función de:

- La composición de su cadena de valor frente a la de sus competidores.
- Su posición relativa frente a las guías de costo de cada actividad.

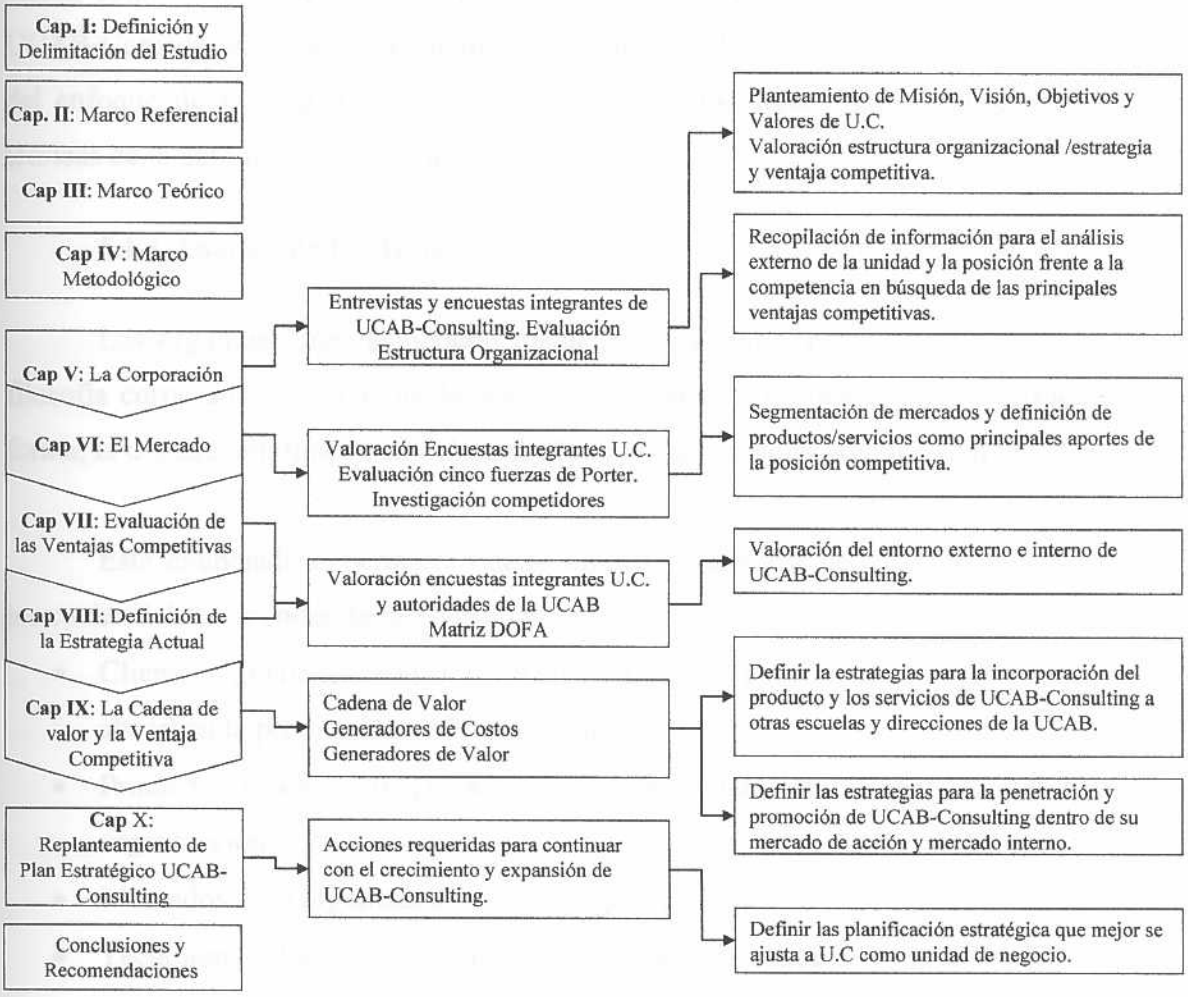
Hay dos maneras principales en las que una empresa puede lograr la ventaja de costo:

- *Control de las directrices del costo.* Una empresa puede lograr una ventaja con respecto a las diferentes directrices de costos de las actividades de valor que representan una porción importante de los costos totales.
- *Reconfiguración de la cadena de Valor.* Una empresa puede adoptar una manera diferente y más eficiente de diseñar, producir, distribuir o vender el producto[3].

[2] Ventaja Competitiva. Michael Porter. (Ver Bibliografía)

4. Capítulo IV: Marco Metodológico

Esta metodología se encuentra basada principalmente en los aspectos y recomendaciones investigados en la Bibliografía para la Evaluación, Análisis y Planteamiento de la Estrategia de Negocios de una Organización, los cuales abarcan desde la valoración de la estructura organizativa de la unidad, pasando por el estudio de su mercado y de sus competidores y, la elaboración de una Matriz DOFA y una Cadena de Valor, las cuales funcionarán como generadores inmediatos de ventajas competitivas de la Unidad, y se utilizarán como punto base para la formulación del Plan Estratégico:



5. Capítulo V: La Corporación

5.1 Análisis y Evaluación de la misión, visión y propósito de UCAB-Consulting:

El propósito de la Estrategia es orientar las decisiones que toma la organización, pero no es la guía única que usan las compañías. Las decisiones que toman también se ven afectadas por los valores, la visión de sus líderes y la misión que persigue. De hecho, palabras como "valores", "misión", "propósito", y "visión" suelen usarse de manera indistinta para hablar de la "estrategia" [6].

En este capítulo busca tomar la importante consideración de lo valores, misión y visión como complemento de la estrategia de una organización, y en específico de UCAB-Consulting; a través del análisis, evaluación y diagnóstico de los mismos dentro del enfoque de la unidad, y los parámetros que estos siguen según especificaciones teóricas de la administración estratégica[17].

5.1.1 Análisis de la Misión

Las organizaciones a menudo plantean claramente por escrito sus metas y su filosofía corporativa en una "declaración de la misión". Aunque varía en estructura y forma, la declaración típicamente describe la razón de ser de la organización[6].

Este enunciado debería considerar ciertos parámetros de carácter importante, a los cuales debe responder dentro de su composición, los mismos son:

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la Organización?, aquellos quienes absorben la producción de la organización.
- Productos o Servicios: ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la organización?
- Mercados: ¿La organización en que región compite?
- Tecnología: ¿La organización está al día con la tecnología?

[6] Administración. Coulter/Robbins. (Ver Bibliografía)
[17] Se recomienda la revisión de los Anexos 1, 2 , 3 y 4 como complemento del desarrollo del capítulo.

- Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad: ¿La organización está dedicada al crecimiento y a la estabilidad económica?
- Filosofía: ¿Cuales son las ideas, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la organización?
- Concepto propio.
- Preocupación por la imagen pública.
- Interés en los empleados[6].

5.1.1.1 Misión UCAB-Consulting

"Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y brindarle la mejor solución a sus problemas mediante procesos de asesoría, consultoría y auditoria."

5.1.1.2 Evaluación

Tomando en cuenta el apartado de descripción de los componentes esenciales de la misión de una organización, se puede caracterizar el enunciado anterior como muy general y poco explícito en cuanto a filosofía de la unidad, clientes, y como principal parámetro a tomar en cuenta el concepto propio de la unidad.

El concepto propio de la unidad es considerado de vital importancia, porque se describe como la bandera de reconocimiento por parte de todos los clientes que busquen la identificación con la empresa. Este concepto nace de la concepción global de todos los integrantes de la organización y, acompañado de valores, filosofías; garantiza una clara determinación por parte del cliente del clima organizacional al cual se enfrentará al momento de solicitar la prestación de un servicio.

Así mismo, no se debe dejar de lado la manifestación concisa de los mercados y regiones de acción de la unidad; esto no funcionando como factor limitante en la acción

[6] Administración. Coulter/Robbins. (Ver Bibliografía)

de UCAB-Consulting, pero sí facilitando el conocimiento directo de importantes informaciones al momento de requerir una determinada atención por parte de la unidad.

Es valedero destacar el hecho de que la declaración expuesta pone de manifiesto los propósitos de la unidad, los productos/servicios; siendo estos dos elementos importante información clara y directa en la tipificación por parte de cliente de la unidad de consultoría y asesoría UCAB-Consulting.

5.1.2 Valores UCAB-Consulting

Para poder tratar este parámetro organizacional, se debe primeramente definir de forma clara el concepto de Valor.

Tras una pequeña investigación en material bibliográfico usual, se puede presentar la palabra valor haciendo uso de dos formas de significación de gran utilidad para el contexto en estudio; una de ellas describe el valor como una cualidad de algo digno de interés y, la segunda expone; alcance, significación, eficiencia o importancia de algo[7].

Estos dos enunciados convergen de manera extraordinaria para la descripción de aquellos adjetivos calificativos que maneja una organización en su entorno interno y externo, que les brindarán la confianza a los integrantes y clientes sobre las bases en las que se funda la actuación de la empresa y, la subsistencia y firmeza de los mismos serán el punto de despegue de la organización.

Aunque ciertamente establecimiento o no de valores dentro de la presentación de una empresa es descrito como una declaración que tiene algo poco en común con lo que se define como estrategia[4]; es valedero tomar en cuenta que dentro de las diferentes apreciaciones del cliente puede figurar la consideración de este aspecto, pudiendo

[7] Diccionario Larousse. (Ver Bibliografía)
[4] Administración Estratégica. Saloner/Shepard/Podolny. (Ver Bibliografía)

significar le selección o no de la empresa para una determinada operación comercial y la pérdida de importancia en el sector de la misma.

5.1.2.1 Evaluación

Una vez consultado el material de presentación de la unidad, se concluye el hecho que la misma no posee declaración escrita de aquellas consideraciones denotadas como valores de la organización, pero una vez realizadas las entrevistas personalizadas con cada uno de los integrantes de la unidad, se pone de manifiesto pleno y baste común en expresión, los valores considerados para la parte interna de UCAB-Consulting así como aquellos que consideran de alta envergadura para con el cliente y la Universidad Católica Andrés Bello.

Se hace pertinente una declaración de los mismos dentro de la concepción de expansión y crecimiento de la unidad.

5.1.3 Objetivos UCAB-Consulting

"Nuestra Unidad está dispuesta a satisfacer las necesidades de la pequeña y mediana Empresa, así como de cualquier otro organismo o institución que necesite evaluar, analizar y/o incrementar sus capacidades productivas y organizativas."

5.1.3.1 Evaluación

Presentados de una forma clara y precisa, se puede incrementar el poder de identificación con los mismos a través de pequeños cambios que signifiquen la ubicación clara de requerimientos de los clientes, que sirvan de comparación y diferenciación de la unidad con los competidores, tanto indirectos como directos, del sector.

5.1.4 Visión

Para desarrollar una estrategia con una lógica interna coherente, el estratega necesita comprender hacia dónde se dirige la organización y la industria. El director general debe tener cierto conocimiento acerca de las trayectorias tecnológicas, acciones probables de los competidores y desarrollo de oportunidades de oportunidades de mercado. Debido a que estos elementos no se pueden describir de modo preciso y definido, deberá hacer algunas suposiciones acerca de ellas, de la forma cómo interactúan y de cuáles serán los resultados probables.

El término "visión" se usa a menudo para describir el plan del estratega para salvar la brecha entre la realidad actual y un futuro potencial[6].

Por lo general, la visión a futuro tiende a la contribución en la formulación de nuevas estrategias y la motivación de los integrantes de la organización a lograrlas.

Es muy importante destacar que el valor agregado de la organización, dependerá de la innovación y creatividad de la visión a futuro y, para aquellas organizaciones muy interesadas en el cambio y adaptación, como es el caso de UCAB-Consulting, la declaración clara y explícita de la dirección (hasta dónde quiere llegar) de la unidad, facilita la identificación y motivación de los clientes, en la diferenciación del servicio y, de los integrantes de la unidad en el alcance de las metas a futuro.

5.1.4.1 Evaluación

Una vez consultado el material escrito que define la unidad, se obtiene como resultado inmediato la carencia de una visión escrita, pero en contraposición, una vez realizadas las entrevistas con el personal que integra la unidad, se hace notar que los integrantes de UCAB-Consulting poseen dicha perspectiva de futuro fuertemente asentada y cultivada por el director de la unidad, quien continuamente abierto al cambio

[6] Administración. Coulter/Robbins. (Ver Bibliografía)

dirige y permite dirigir los recursos ,tanto humanos como materiales, al alcance de un crecimiento, interno como externo, continuo. De esta manera, se hace notar el importante papel que juega el liderazgo y la competitividad en la evolución de la unidad pero, para llegar más directamente a los clientes en el momento de una presentación formal de la UCAB-Consulting se genera un vacío ocasionado por la falta de una declaración precisa de aquello que se quiere alcanzar, lo cual siempre funge como punto de partida de identificación y diferenciación ante las disposiciones de los competidores.

5.2 Propuesta Misión, Visión, Valores y Objetivos para UCAB- Consulting

Para la realización de estas declaraciones se hizo uso de dos herramientas consideradas de gran importancia en la conceptualización de la unidad, tomando como base los campos considerados en la administración estratégica como vitales para el crecimiento estratégico y competitivo de una organización.

La primera de estas herramientas fue una encuesta completada de forma escrita por parte de cada uno de los principales integrantes de la unidad, la cual permite una apreciación clara y directa de la percepción de cada uno de lo puntos en ella evaluados y, la segunda fue una entrevista personalizada, que permitió formalizar algunas concepciones declaradas de forma escrita y, unido a esto, facultó la posibilidad de una retroalimentación simple de la gran cantidad de ideas, filosofías y métodos que fundamentan la actuación de la unidad tanto dentro como fuera de la Universidad.

5.2.1 *Enunciados*

5.2.1.1 Misión UCAB-Consulting

"Nosotros, como unidad consolidadora y ejecutora de proyectos, conformada por un equipo de trabajo único y altamente calificado, sustentado en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, proporcionamos servicios de auditoria, consultaría, análisis y mejora de procesos para pequeñas y medianas industrias en el área de Ingeniería de forma oportuna y con los mejores estándares de calidad."

5.2.1.2 Visión UCAB-Consulting

"Conformarnos como una Gran Unidad de Consultoría y Asesoría de múltiples servicios integrales, avocados a la satisfacción continua de todos nuestros clientes en las diferentes Áreas del Conocimiento"

5.1.2.3 Objetivos

- Evaluar, analizar y/o incrementar las capacidades productivas y organizativas de la pequeña y mediana Empresa, así como también otro organismo o institución que requieran la prestación de nuestros servicios.
- Garantizar el crecimiento interno de la unidad a través de la investigación académica, la formación continua y adiestramiento de los integrantes de nuestra unidad.

5.1.2.4 Valores UCAB-Consulting

- ***Liderazgo***

  Con un equipo de recursos humanos basados en el trabajo en equipo estamos en total capacidad de llevar al primer lugar nuestras ideas, conceptos y bases en la prestación de servicios fundamentados en la formación obtenida a lo largo de nuestro recorrido y experiencia en el área.
- **Ética y Confiabilidad**

  Realizamos todos nuestros proyectos con la honestidad y congruencia requerida para su consolidación.
- **Calidad y Excelencia**

  Una vez más haciendo uso de todo el aprendizaje Ucabista, nos basamos en la obtención de los mejores resultados en nuestros proyectos, con el cumplimiento de todos los estándares requeridos por el cliente y las normativas pertinentes.
- **Alegría**

  Identificados con la labor que realizamos, ofrecemos nuestros servicios con gusto en la participación de todos los integrantes de la unidad en la solución de sus necesidades y mejoramiento de sus procedimientos.

- **Creatividad e Innovación**

  Contamos con una alta capacidad de adaptabilidad y aceptación de nuevos retos, proporcionando nuestros propios sistemas informativos y la generación de nuevas y mejores herramientas para la prestación de nuestros servicios.

- **Renovación**

  Basados en los pilares de Investigación, Consultoría y Académico; nos permitimos la continua formación de todo los integrantes de la unidad, buscando siempre estar un paso adelante en la solución de sus necesidades.

5.3 Análisis del Enfoque Organizacional

5.3.1 Cultura y Clima Organizacional de UCAB-Consulting

La Cultura organizacional se define como el sistema de significados y creencias compartidos que mantienen los miembros de una organización y que determina, en gran medida la manera de actuar los de empleados[6].

Los valores y creencias comunes en una organización restringen y a la vez permiten dar acciones en ella. Los empleados aprecian una decisión cuando es congruente con los valores y creencias comunes que consideran apropiados y merecedores de respaldo[4].

El desarrollo de éste apartado se fundamenta un estudio de la influencia de la cultura organizacional promovida por el Director de la unidad de consultoría y asesoría, UCAB-Consulting, en incentivo de los integrantes de la unidad en el alcance de las metas trazadas, en búsqueda de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Para realizar la valoración de este factor, el estudio se basó en el análisis de las encuestas manuscritas y las entrevistas personalizadas a cada uno de los integrantes de la Unidad, tomando como pilar de apoyo la entrevista realizada al Director de la unidad, Ing. Henry Gasparín.

5.3.1.1 Valoración de las encuestas y entrevistas

Las características generalizadas que describen UCAB-Consulting encontradas en los registros analizados, son los siguientes:

- Orientación en un cien por ciento (100%) a las personas, es decir, centrada principalmente en el crecimiento interno de unidad, mediante su adiestramiento y

[6] Administración. Coulter/Robbins. (Ver Bibliografía)
[4] Administración Estratégica. Saloner, Shepard, Podolny. (Ver Bibliografía)

capacitación continua. Unido a esto, siempre tomando en cuenta en el proceso de toma de decisiones, el efecto que una decisión en particular puede afectar directa o indirectamente a los integrantes que la conforman.

- Orientación a resultados en su totalidad, la unidad se centra principalmente en la culminación conforme de todos sus proyectos y propuestas; esto con la idea de mantener al equipo en constante conquista de sus logros (competitividad personal, proactividad) en virtud de la continua satisfacción del cliente.
- Importante orientación al Trabajo en Equipo, fomentando el intercambio de ideas, soluciones entre el cuerpo de trabajo para la completación de todos los proyectos y propuestas solicitados.
- En cuanto a la evaluación de la Estabilidad (Grado en que las decisiones y actividades tienden al mantenimiento del "Status quo"[6]), la respuesta obtenida en su totalidad fue una importante inclinación al cambio; pero desde la perspectiva del director de la unidad se establece que existe un 10% de Inestabilidad y un 90% de Estabilidad, esto en virtud de tomar en cuenta que las acciones a asumir en búsqueda del cambio estarán sujetas a las normativas de las autoridades de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Una inclinación total a la estimulación del cuerpo del trabajo a la innovación y a la aceptación de riesgos sustentables, que garanticen la ampliación del mercado y el establecimiento de puntos de diferenciación con respecto a los competidores de la organización.
- Caracterización del grado de energía, en este factor se concluye medianamente existencia de cooperación versus competitividad.

[6] Administración. Coulter/Robbins. (Ver Bibliografía)

A través de la siguiente gráfica podemos verificar los resultados de este apartado referido a las entrevistas:

Gráfica n° 1: Valoración Aspectos Cultura Organizacional.

Una vez valorados estos factores, se puede pasar a la caracterización global de la Cultura Organizacional de UCAB-Consulting, haciendo referencia a dos concepciones de la misma.

La Cultura Organizacional se puede calificar como de tipo Débil y de tipo Fuerte; el tipo fuerte se describe como aquel en las que los valores fundamentales están muy arraigados y difundidos.

Se hace referencia a la cultura fuerte, ya que esta es la que describe de forma clara el concepto organizacional de la unidad; debido a la consistencia en las respuestas e intercambio de información con los integrantes que la conforman; así también, se percibió en el material bibliográfico consultado que de igual forma *influyen en el hecho de la fortaleza de la cultura otros factores:*

- Tamaño de la Organización.
- Antigüedad.

- Rotación de los empleados.
- Fuerza con la que se originó la compañía

En cuanto al tamaño, por ser una Unidad dentro de la Facultad de Ingeniería, y en específico de la Escuela de Ingeniería Industrial, posee un tamaño lo suficientemente reducido que garantiza la fácil difusión de la filosofía dentro del cuerpo de trabajo, unido a los valores intrínsecos de la propia facultad.

Tomando en cuenta el factor antigüedad, con un tiempo de acción no mayor a los cinco años, pero si con una experiencia basta en su mercado de acción, los logros obtenidos han permitido fomentar de forma natural el intercambio interno de logros, establecimiento de metas y la incorporación mismas a la actuación diaria de la unidad.

El factor de la rotación de empleados se puede catalogar como importantemente influyente en la concepción e intercambio de valores dentro de la unidad, y la misma, al encontrarse conformada por un grupo de trabajo único y, contar con el recurso humano promovido por la Universidad, cuenta con un ambiente natural donde los valores son promovidos con la mayor fluidez entre su cuerpo de acción.

Para valorar la fuerza con la que se originó la compañía es importante citar algunas concepciones del nacimiento de UCAB-Consulting; se consideraron las siguientes afirmaciones:

"Nace con la finalidad de unir la consultaría con la competitividad de la Universidad". Ing. Henry Gasparín.

"Nace con la finalidad de unir la Academia con el Mundo Real". Ing. Alirio Villanueva.

"Simplemente Comenzaron a actuar, la fundación y presentación fue luego de la obtención de logros". Decano de la facultad de Ingeniería, Ing. Rafael Hernández Sanchez-Ocaña.

Tres percepciones con puntos de vista ciertamente distintos, pero calificables como de vital importancia y añadidura en la conceptualización del factor; ya que una fusión de los mismos surge la idea del nacimiento del la unidad.

Desde que UCAB-Consulting nace, quiere dar apertura a los estudiantes, profesores y profesionales de la Universidad Católica Andrés Bello en la utilización de toda la potencialidad académica garantizada para la obtención de experiencias en el campo laboral y, la aplicación práctica de lo conocimientos adquiridos en un ambiente de innovación y apertura al riesgo competitivo; nace y se hace con un ímpetu de crecimiento, de alianza, de creatividad y clara objetividad de la responsabilidad al cargo asumido.

Estos factores reafirman una vez mas la concepción de la Cultura de UCAB-Consulting como fuerte, garantizando esto un alto grado de compromiso de los integrantes para con sus metas y objetivos, en la obtención de los recursos para alcanzarlos, y en general, para con la responsabilidad de pertenecer a la unidad.

Además, se sostiene que cuando los valores son claros y aceptados, los empelados saben que tienen que hacer y qué es para ellos, así que pueden actuar rápidamente para resolver los problemas y con ello evitan que el desempeño disminuya[6].

[6] Administración. Coulter/Robbins. (Ver Bibliografía)

5.4 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de cualquier tipo de empresa viene a significar la distribución formal del cuerpo de trabajo dentro de la organización.

El propósito de dicha Organización se puede sintetizar en los siguientes argumentos:

- Dividir el trabajo a realizar en tareas y departamentos específicos.
- Asignar tareas y responsabilidades relacionadas con empleos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar los trabajos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Distribuir y utilizar los recursos organizacionales[6].

Desde cualquier punto de vista, tanto estratégico así como administrativo, uno de los factores mayormente influyentes en el crecimiento de cualquier empresa viene a ser la clara definición y estructuración de las responsabilidades de cada uno de los integrantes del cuerpo de trabajo, ya que de ella surgen los canales de comunicación y distribución correcta de la información.

Para el caso en particular de UCAB-Consulting, aunque contando con un número reducido de integrantes, cuenta con una clara definición de las asignaciones inherentes a cada integrante de la unidad y, cada uno de ellos merece una certera consideración acerca del diseño organizacional en el que se encuentran laborando.

El procedimiento para la obtención de toda la información referente a este particular, se basó en la realización de una entrevista directa con cada uno de los

[6] Administración. Coulter/Robbins. (Ver Bibliografía)

integrantes de la unidad; para luego compilar dicha información y completar la calificación del factor en estudio.

La entrevista base de esta recopilación de información fue la realizada al Director de UCAB-Consulting, Ing. Henry Gasparín, quien proporcionó las bases en las que se fundamenta el funcionamiento de la unidad, y como agregado, datos complementarios importantes acerca de conceptualización de la estructura, aportadas por los integrantes del equipo de la unidad.

5.4.1 Cadena de Mando, Centralización y Descentralización

Estos dos elementos claves del diseño estructural de las organizaciones fueron contenidos en uno sólo, para el caso en particular de la unidad, puesto que la información obtenida proyecta una unidad jerárquicamente estable, pero con la amplia posibilidad de toma de decisiones por cada uno de los individuos que forman parte de la unidad.

En cuanto a los conceptos de centralización y descentralización, se manifestó un importante equilibrio entre ambos a la hora de la toma de decisiones, ya que como pequeña organización la información debe ser siempre reportada a su Director y representante ante las Autoridades Universitarias y defendida por cada uno de los integrantes y, este a su vez haciendo fuerte en las capacidades de cada uno de los individuos que forma su equipo de trabajo, permite la toma de decisiones en particular para determinados casos, si la situación la amerita.

Así mismo, se integra un concepto de "Toma de Decisión Consensual", con el cual se sugiere la manifestación pública dentro de la unidad de la idea en cuestión, y a través de conversaciones y establecimiento de puntos de vista propios adecuados a la situación por parte de todos los que forma el cuerpo de trabajo, se genera la respuesta y toma de acciones sobre la decisión.

Como virtud de la mezcla de estas dos formas de toma de decisiones, encontramos la capacidad que ofrece lograr la eficiencia global la unidad por parte de la estructura centralizadora y, a su vez, la rápida respuesta de adaptación local, en la asignación de los recursos y la información, en el tiempo justo a la situación requerida.

5.4.2 Definición de las Funciones los integrantes del Equipo UCAB-Consulting

El despliegue de esta información surge de la entrevista directa con cada uno de los miembros que integran la unidad.

Puesto de Enlace	Funciones dentro de UCAB-Consulting
Director de la Unidad Ing. Industrial Henry Gasparín	• Enlace entre la estructura de UCAB-Consulting y el resto de la universidad. • Mercadeo interno y externo de la unidad. • Relaciones Intra-institucionales e Inter..-institucionales.
Ing. Industrial Alirio Villanueva	• Contactar Clientes • Formulación de proyectos • Planificación y Ejecución de Proyectos • Control Administrativo de UCAB-Consulting
Ing. Industrial Maximiliano Giunta	• Visitar Clientes. • Formulación de Proyectos. • Adiestramiento de los grupos a participar en los proyectos. • Entrenamiento y seguimiento del personal que va a realizar los proyectos. • Realizar los informes de seguimiento de proyectos. • Realizar informes y presentaciones de cierre de proyectos.

Ing. Industrial Shakira Malaver	• Participar como Consultor Junior en los proyectos.
	• Facturación de la laboratorios de materiales
Ing. Civil Alessandro Castorina	• Participación en proyectos de Ingeniería Civil.
Ing. Informático Héctor Gutiérrez	• Participación y Asistencia en proyectos de soluciones informáticas.

Tabla de Datos n° 1: Funciones Administrativas UCAB-Consulting

5.5 El Diseño Organizacional

El diseño organizacional se define como resultado del factor anteriormente valorado en el análisis estructural de la unidad y, figura como principal aporte de sus capacidades de respuesta ante las diferentes propuestas y situaciones del mercado. De tal manera, que se puede catalogar como un agente diferenciador y atractivo para el mercado interno y externo de UCAB-Consulting.

La estructura organizacional de la Unidad se puede establecer como la de una Organización Orgánica de Estructura de Proyecto Matriz. Se toman en cuenta estas dos concepciones de diseño organizacional ya que la primera queda firmemente definida a partir de la Cultura Organizacional de UCAB-Consulting y la segunda es la estructura base para cualquier empresa de Consultoría y Asesoría.

Ambas concepciones se asemejan en la estructuración de sus parámetros.

Una Organización Orgánica posee las siguientes características:

- Equipos interfuncionales.
- Equipos integrados por varios niveles jerárquicos.
- Libre flujo de información.
- Amplitudes de control extensas.
- Descentralización.

- Formalización escasa.

A su vez, la Estructura de Proyecto Matriz,

Asigna especialistas de diferentes áreas funcionales para trabajar en proyectos, los cuales regresan a sus áreas cuando el proyecto concluye. La estructura de proyectos es aquella en las que los empleados trabajan continuamente en ellos. Al terminar un proyecto, los empleados pasan al siguiente[6].

Una de las ventajas principales que confieren ambas concepciones es la flexibilidad y la capacidad de adaptación a los diferentes ambientes de trabajo que se puedan enfrentar en el paso del tiempo y en el mercado, figurando como un punto de diferenciación ante los competidores tanto directos como indirectos de la Unidad.

La toma de decisiones se realiza con mayor facilidad por la fluidez y comodidad de transmisión de la información entre el cuerpo que integra la unidad.

Desde el punto de vista estratégico la conformación en estudio otorgará las siguientes ventajas:

- Da atención formal a todas las dimensiones de prioridad de la estrategia.
- Crea control y equilibrio entre los puntos de vista de la competencia.
- Promueve la toma de decisiones sobre la base de "lo que es mejor para la organización en general"
- Alienta la cooperación, el desarrollo del consenso, la solución de conflictos y coordinación de de actividades relacionadas[15].

En el particular acerca del funcionamiento de UCAB-Consulting bajo esta estructuración, es valedero destacar la declaración textual de la definición de la actuación dentro de la unidad la unidad por parte de su Director, el Ing. Henry Gasparín, quien se describe su figura calificada en un término denominado "Skiper". La definición de este término ajusta al capitán de un Velero, quien anuncia la dirección a seguir y le

[6] Administración. Coulter/Robbins. (Ver Bibliografía)
[15] Descripciones de las Unidades Estratégicas de Negocios. www.joseacontreras.net. (Ver Bibliografía)

da apertura a todos aquellos que forman la tripulación de definir el modo y los recursos de llegar hasta la meta, permitiendo la aceptación de sugerencias, colaboración y acciones, con un fin común, lograr alcanzar la meta final.

6. Capítulo VI: El Mercado

Con un mercado conformado por la Pequeña y Mediana Empresa, y basados en los productos ofrecidos por UCAB-Consulting, la primera calificación que surge acerca del tipo de mercado al cual se enfrenta la unidad, es uno bastante heterogéneo; compuesto empresas de diferentes naturalezas y disímiles fines de actuación en el mercado.

En la definición Estratégica de una organización cualquiera, surge como uno de los aspectos de focalización fundamental el hecho de definir claramente los negocios y clientes, para este caso los proyectos, en lo cuales se va a fundar la evolución de la unidad. Para establecer este punto de forma bastante clara se procedió a la segmentación del mercado de UCAB-Consulting por medio de la evaluación de encuestas completadas por cada uno de los integrantes de la unidad, quienes ajustaron a una ponderación clasificada cada uno de los mercados en los que ha incursionado, en función de la aplicación de los recursos en mayor o menor amplitud a cada rama en particular.

Con la segmentación del mercado, se busca dividir el mismo en grupo bien delimitado de consumidores (clientes); para este caso, utilizando como base para la segmentación el "Status (condición) del usuario según las especificaciones de los integrantes de UCAB-Consulting[18].

[18] Se recomienda la revisión de los Anexos 1 como complemento del desarrollo del capítulo.

Los resultados de las evaluaciones por ponderación fueron los siguientes:

Servicios	Calificación						
	Enc. 1	Enc. 2	Enc. 3	Enc. 4	Enc. 5	Enc. 6	Valoración Final
Generadoras y distrubuidoras de elctricidad	2	3	3	5	5	4	4
Clínicas	5	4	5	5	5	4	5
Distribuidoras de medicamentos	5	3	5	3	5	5	4
Centrales Azucareras	1	1	2	5	5	1	3
Empresas alimenticias	2	3	5	5	3	1	3
Telecomunicaciones	4	3	5	3	4	1	3
Petroleras	3	3	3	3	5	1	3
Bancos	3	4	5	3	3	1	3
Entes gubernamentales	2	3	4	2	5	5	4
Medios de Comunicación	5	5	5	3	5	5	5
Patología Estructural	5	4	4	5	5	3	4
Industria Maderera	3	4	4	3	5	3	4
Constructoras	5	4	5	5	5	1	4

Tabla de Resultados n° 1: Valoración Encuestas Anexos

Una vez valorados estos resultados se puede calificar el mercado en tres grandes grupos:

- **Mercado I:** al cual se le asigna un nivel más alto de importancia y los recursos necesarios para lograr la posición competitiva más destacada posible, entre los cuales figuran las Clínicas, pertenecientes al sector salud y, lo Medios de Comunicación.

- **Mercado II:** integrado por aquellos clientes a los que se les asigna un nivel alto de importancia para lograr una mejor posición competitiva. Figurando en este nivel, bastante ajustable al concepto del Mercado I, la Empresas Generadoras y Distribuidoras de Electricidad, La empresas Distribuidoras de Medicamentos, Entes Gubernamentales, Patología Estructural, Industria Maderera y finalmente las constructoras.

- **Mercado III:** la calificación ajustada a este nivel considera a los integrantes de este mercado como aquellos a los cuales reciben el nivel actual de recursos pero

no figuran como punto fundamental de apoyo en la obtención de una mejor posición competitiva, no queriendo argumentar con ello su abandono o desmejora en la prestación de los servicios. Forman parte de este mercado Centrales Azucareras, Empresas Alimenticias, Telecomunicaciones, Petroleras y Bancos (Entes Financieros).

- **Mercado Meta:** como complemento hacia el diseño estratégico es importante señalar que la particularización anterior se ajusta a aquellos mercados que por adaptabilidad, de los recursos con los que cuenta UCAB-Consulting, se convierten en aquellos que en mayor o menos grado contribuyen a la expansión de la unidad; pero para establecer de antemano parte de la directriz estratégica a especificar, se establecen como aquellos mercados a ahondar con mayor fuerza aquellas empresas que englobadas en el Mercado III y, un cliente muy particular que figurará como cliente interno y proveedor interno de la unidad, la Universidad Católica Andrés Bello.

6.1 Los Productos y Servicios

Los principales recursos con los cuales cuenta UCAB-Consulting para de logro de sus objetivos son los productos y servicios utilizados para la satisfacción de las necesidades de sus clientes, ya que de su variedad, eficiencia y eficacia dependerá su atractivo en el mercado y la respectiva diferenciación ante sus competidores. Esto, sin dejar de lado que estos recursos siempre se ven complementados por el recurso humano de la unidad.

De igual forma que en el apartado anterior se realizó una segmentación de los productos en función de su utilización para el alcance de una posición competitiva sostenible, a través de la consulta a los integrantes de UCAB-Consulting, esta evaluación arrojó como resultado la siguiente información:

Productos	Calificación						
	Enc. 1	Enc. 2	Enc. 3	Enc. 4	Enc. 5	Enc. 6	Valoración Final
Simulación de Procesos	5	4	5	5	5	4	5
Evaluación y mejora de procesos prod.	5	5	5	5	5	4	5
Eficiencia Energética	2	2	3	4	5	2	3
Cadena de Suministros	5	4	4	3	5	4	4
Cultura y Clima Organizacional	3	4	4	4	4	4	4
Desarrollo de aplicaciones y sist. Informat.	4	3	4	2	3	2	3
Formación Continua	5	4	1	4	5	3	4
Telecomuniaciones	3	3	4	2	2	1	3
Patología Estructural	5	4	4	4	5	4	4
Mantenimiento	0	3	4	2	5	4	3
Obras Civiles	3	4	4	2	5	4	4

Tabla de Resultados n° 2: Valoración de Encuestas Anexos

En la concepción actual de UCAB-Consulting, figuran como sus principales recursos para ofrecimiento a la atención de sus mercados la Simulación de Procesos y la Evaluación y Mejora de Procesos. En una segunda clasificación de aplicación figuran la Cadena de Suministros, Cultura Y Clima Organizacional, Formación continua, Patología Estructural y Obras Civiles.

Caracterizando esta valoración como congruente con la segmentación del mercado y la aplicación de dichos recursos en la obtención de una posición competitiva sostenible en el tiempo.

6.2 Los Competidores

Para la calificación de este parámetro se procedió a la diversificación de la competencia en dos tipos de competidores, aquellos denominados competidores directos y los competidores indirectos[19].

La competencia directa se corresponderá aquellas unidades que funcionan bajo parámetros de actuación similares a los de UCAB-Consulting; representada en este caso en primer reconocimiento por la Fundación de Investigación y Desarrollo de la Universidad Simón Bolívar (FUNINDES), quien se presenta como uno de los

[19] Se recomienda la revisión de los Anexos 6 como complemento del desarrollo del capítulo.

principales competidores en los que a los tres mercados de actuación de la unidad se refiere. Así, dentro de esta denominación encontramos Centro de Extensión, Desarrollo Ejecutivo y Consultoría Organizacional de la Universidad Metropolitana, quien se ajusta directamente a los tres mercados con el ofrecimiento en particular de dos de los servicios de la unidad, Programas de Formación Continua y Consultoría Organizacional.

La competencia indirecta se ajusta al concepto de aquellas unidades que se particularizan en un plano de actuación muy específico de los tres mercados mencionados, o que simplemente difieren en el enfoque interno y externo de su concepción. Dentro de este campo mencionamos los siguientes competidores: Business Services Provider (BSP) de Venezuela, basados principalmente en el mercado de las tecnologías de la información; KPMG Venezuela, quien cuenta con múltiples servicios entre los cuales figura la mejora de procesos y transformación organizacional, gerencia de Riesgo Operacional en la cadena de suministros, entre otras. Adicionalmente, encontramos a CONINPYME, que se define como una iniciativa de CONINDUSTRIA y el FOMIN/BID para el fortalecimiento de la competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa Venezolana, servicios de asistencia empresarial y consultorías para organizaciones.

6.2.1 La Competencia Directa

FUNINDES USB, se presenta de antemano como una Fundación adscrita la Universidad Simón Bolívar quienes cuentan con una estructura organizativa definida, infraestructura propia dentro de las instalaciones de la universidad y, como recurso humano, el personal académico de la USB quienes coordinan y ejecutan los proyectos.

Las principales actividades que desarrolla la fundación son: la investigación aplicada, asesoría y consultoría, actualización profesional y servicios de laboratorio.

Las áreas de especialización en la prestación de servicios son:

- Alimentos y Nutrición.
- Ambiente

- Biomedicina y Salud.
- Computación e Informática.
- Eléctrica.
- Electrónica y Telecomunicaciones.
- Gerencia.
- Gestión y Procesos.
- Materiales y Metalurgia.
- Mecánica y Metodología.
- Petróleo y Gas.
- Planificación Urbana.
- Políticas Públicas.
- Turismo y Hotelería.

Trabaja bajo la conformación de equipos multidisciplinarios capacitados para trabajar de forma conjunta con la empresa en cuestión. Agrupa a los diferentes institutos, centros de investigación y unidades de la Universidad Simón Bolívar y, sus unidades operativas funcionan en los espacios de la USB[11].

CENDECO, funciona como dependencia de la Universidad Metropolitana, bajo el concepto de autonomía administrativa y flexibilidad operativa; contando con los servicios de Programas para la Formación integral y operativa en el Área Gerencial, Mercadeo y Negocios, Administración y Finanzas, Gerencia General, Ingeniería y Operaciones, Jurídica y Tributaria, Liderazgo y Capital Humano, Mercadeo y Ventas. Así también, presenta dentro de su catálogo de servicios y productos un apartado denominado "In Company", el cual se basa en actividades para el mejoramiento y desarrollo de la capacidad Organizacional.

Brinda la oportunidad a la empresa solicitante de utilizar sus propias instalaciones, o simplemente facilita la infraestructura del centro para dictar dichos programas de formación continua.

[11] http://www.funindes.org.ve. (Ver Bibliografía)

Sus sedes de actuación se distribuyen en la parte Central, Nororiental, Noroccidental de Venezuela, específicamente en Caracas, Puerto la Cruz, Valencia y Maracaibo[12].

6.2.2 La Competencia Indirecta

BSP, mejor conocida como Business Services Povider de Venezuela, es una compañía informática asociada y certificada por Oracle Corporation, cuyo producto de basa en sistemas de administración de Bases de Datos y sistemas de gestión.

Su producto se fundamenta en la tecnología de avanzada soportada por su asociación con la mencionada compañía. Desarrollan sistemas que permiten la integración de la información de los diferentes departamentos de la empresa, incluso de clientes y proveedores en una misma red. las aplicaciones que la empresa apuesta para la satisfacción del cliente con ERP-PoepleSoft, ERP E_Business Suite, CRM Retail.

Adicionalmente, presta servicios adicionales en las aplicaciones de Gerencia de Proyectos, análisis y reformulación de procesos de negocios, implementación de ERP, análisis y evaluación de nuevas tecnologías, Outsorsing de Nómina y desarrollo de soluciones a la medida[14].

KPMG International, se define como una entidad coordinadora de una serie global de firmas de servicios profesionales que provee servicios de auditoria, impuestos y asesoría en 148 países y 717 ciudades alrededor del mundo.

En Venezuela, posee oficinas en las seis (6) ciudades principales del país: Caracas, Valencia, Maracaibo, Puerto la Cruz, Puerto Ordaz y Barquisimeto.

Cuenta con una organización por líneas de negocios adaptados a las necesidades del cliente; cada línea de negocios se encuentra constituida por profesionales especializados en las respectivas industrias y la prestación de los servicios requeridos.

Entre las empresas para las cuales prestan servicios se pueden citar:

---

[12] http://www.cendeco.unimet.edu.ve. (Ver Bibliografía)

[14] http://www.bsp.com.ve. (Ver Bibliografía)

- **Banca y Finanzas**

  Empresas aseguradoras y bienes raíces, empresas y organismos gubernamentales.

- ***Mercado de Consumo e Industriales***

  Productos químicos, automóviles, productos químicos y bebidas, suministros de producción, suministros farmacéuticos, papel, belleza, cuidado personal y detergentes, textiles, empaques, manufactura de productos metalúrgicos, agricultura y agroindustria.

- **Energía y Recursos Naturales**

Industria Minera, Gas, Petroquímica, Electricidad, Agua y otros Recursos Naturales.

Los servicios que presta son los siguientes:

AUDITORIA

- Auditoria de los estados financieros.
- Auditoria reglamentaria.
- Servicios relacionados de auditoria.
- Servicios de impuestos corporativos
- Servicios de tributación personal
- Servicios de impuestos indirectos y aduanas
- Servicio tributario global, dentro de los cuales se pueden encontrar los servicios de precios de transferencia

ESCRITORIO JURÍDICO

- Derecho Tributario
- Derecho Corporativo
- Derecho Administrativo
- Fusiones y adquisiciones

- Derecho en materia de comercio, competencia, tecnología de la información y propiedad intelectual.
- Derecho Laboral.
- Litigios, insolvencia y cobro de deudas.
- Servicios legales para la banca y seguros.
- Sucesiones.
- Entes gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro.
- Litigios en materia de Derecho Administrativo y Tributario.
- Indemnizaciones laborales y beneficios.
- Asesoría en disposiciones legales cambiarias.

ASESORÍA

Financial Advisory Services (FAS)

- Finanzas corporativas
- Reestructuraciones
- Asistencia en negociaciones

Risk Advisory Services (RAS)

Budines Perfomance Services (BPS)

- Planificación estratégica del negocio.
- Mejora de procesos y transformación organizacional.
- Medición del desempeño.
- Gerencia de costos.
- Riesgo operacional en la cadena de suministros.
- Aseguramiento del margen de ganancia.
- Gerencia de riesgo.

Information Risk Management (IRM)

- Gobierno TI y medición del desempeño.
- Administración de riesgo de los outsourcing.
- Manejo de proyectos y aseguramiento de calidad.
- Controles de sistemas de negocios.
- Seguridad, privacidad y continuidad.
- Auditoria interna de TI[13].

CONINPYME, este programa vigente desde el año de 1999, Concebido como una aproximación entre Conindustria y la pyme, así como parte de su expansión hacia alianzas con organismos multilaterales y de apoyo financiero, en este caso el Fomin-Bid. Ofrece servicios de asistencia técnica en las áreas de calidad, productividad para la pequeña y mediana empresa, respaldado por un catalogo de consultores promovidos por CONINDUSTRIAS.

Cuenta también con servicios de formación y actualización de empresarios y consultores, relacionados bajo un enfoque integral. De igual forma, se prestan servicios de información adecuados a las necesidades del cliente, ya que cuenta con el apoyo de gran cantidad de empresas y firmas que participan en la elaboración de los foros, talleres y cursos basados en la capacitación para la industria.

Sumado a la gama de servicios que ofrece, cuenta además con el ofrecimiento de asesoría para detección de negocios, asesoría legal e innovación organizacional, para estructuras asociativas bien de suministros, de tecnología, exportación, entre otras.

Posee un denominado "Catálogo Electrónico de Consultores", el cual define como un sistema de información y calificación de consultores, que le permite al empresario disponer de un servicio transparente y de libre acceso donde dispondrá de recurso humano calificado y al consultor, le permite ingresar o actualizar sus datos y mercadear servicios de forma directa.

[13] http://www.kpmg.com.ve. (Ver Bibliografía)

El mercado de prestación de sus servicios no se limita únicamente a aquellas empresas integradas a CONINDUSTRIAS, sino que también se extiende a todas las pequeñas y medianas empresas que requieran un servicio en particular, sólo especificando una variación en los costos de prestación de sus atenciones.

Ofrece el esquema de "Costos Compartidos", tarifas preferenciales por debajo de las del mercado, donde la empresa aporta un porcentaje y CONINDUSTRIA el complemento para el Diagnóstico Integral y el Plan de Mejoras, la empresa financia la Fase de Implantación[9].

Ya establecidos los Mercados de actuación de UCAB-Consulting, se procede a la evaluación general del sector de la industria al cual la unidad pertenece, con el fin de captar los factores estructurales que definen las perspectivas de rentabilidad de la unidad a largo plazo y , la respectiva conducta de los competidores más significativos.

6.3 Análisis de las cinco Fuerzas de Porter

6.3.1 Evaluación de las Cinco Fuerzas en los Mercados de Acción de la Unidad

1. Posibilidad de Entrada de nuevos competidores:

- Barreras de Entrada: altas economías de escala, ya que la inversión en la adquisición de tecnologías, medios informativos y herramientas para la realización de las auditorias y procedimientos en estos dos sectores son calificablemente altos. En cuanto a la diferenciación del producto; los servicios ofrecidos por la unidad son altamente solicitados por su capacidad de actuación, adaptación y trabajo en el tiempo requerido. En el particular de los requerimientos de capital, al necesitar contar con herramientas y tecnologías de

[9] http://www.coninpyme.org. (Ver Bibliografía)

la información provistas por el personal entrenado para su manejo, los requerimientos de capital por parte de la unidad se traducen en bastante altos.

- Acciones gubernamentales: no abarca ninguna de las políticas gubernamentales especificadas por el modelo.
- Baja identificación con la marca por parte del cliente.

2. Rivalidad entre competidores:

- Alta concentración de competidores, esto basado en los requerimientos de la globalización en la industria y las crecientes solicitudes de servicios de consultoría y asesoría, que han obligado a los competidores a buscar la ampliación de sus servicios y, empresas y sectores para la prestación de los mismos.
- En cuanto al crecimiento del mercado, este aspecto va ligado a las necesidades de los sectores englobados dentro de la prestación de servicios de UCAB-Consulting, ligado a las crecientes necesidades del cliente, hace figurar este aspecto como alto en el análisis de la unidad.
- Alta diversificación del producto, ya que la solicitud del servicio va unido con las necesidades del cliente y la rama de estudio en cuestión.
- La evaluación de las barreras de salida, no se presentan representativas barreras de salidas en el mercado, a juicio externo de las empresas que proveen los servicios de auditoria y consultoría.

se puede basar principalmente en las restricciones institucionales a las que se encuentra ajustada la operación de la unidad.

3. Aparición de sustitutos:

- Disponibilidad de sustitutos cercanos, existen una alta disponibilidad, ya que tomando en cuenta los competidores estudiados, estos están en total capacidad de

ofrecer los productos de la unidad con apertura de actuación y múltiples medios de apoyo.

4. Poder negociador de los clientes:

- El número de clientes en el bastante alto y con múltiples posibilidades de reutilización de los servicios a lo largo del tiempo.
- Una mediana tendencia de los clientes a la integración hacia atrás, y en consecuencia la solicitud emergente de la prestación de servicios.
- En cuanto a la calidad, los estándares establecidos por norma y propios estatutos de las unidades, arrojan la necesidad de altos estándares en la prestación del servicio. la unidad se presenta los mejores estándares de calidad basados en la experiencia académica y laboral adquirida en el tiempo.

5. Poder Negociador de los Proveedores:

Existe una alta variabilidad de proveedores tomando en cuanta la multiplicidad de recursos, equipos y tecnologías para la prestación de servicios.

6.4 Evaluación del Atractivo del Mercado General de UCAB-Consulting

Posibilidad de Entrada de Nuevos Competidores:

La existencia de altas economías de escala, hace calificar como de alto riesgo la prestación de ciertos servicios por parte de las empresas de consultoría.

En el particular de la diferenciación del producto, a unidad posee alta experiencia en el producto que ofrece a los sectores en cuestión y ofrece un campo importante para el aprendizaje por su política de adaptación y la utilización del Know-how de la UCAB.

La no existencia de identificación con la marca, abre la posibilidad de la entrada de múltiples competidores, pero de igual forma surge como un aliento hacia la mejora

continua del servicio y el ofrecimiento de lo mejores estándares al momento de la atención, para crear una diferenciación por parte de la unidad.

Rivalidad entre competidores:

La alta concentración de competidores figurará una vez más como punto de enfoque para el mejoramiento y crecimiento de la unidad.

El crecimiento vertiginoso del mercado se manifiesta como un punto vital para la diversificación de los productos y servicios prestado para el ascenso de la unidad dentro del mercado.

Aunque el mercado en general el mercado no presenta barreras de salida relevantes, la de unidad se puede basar principalmente en las restricciones institucionales a las que se encuentra ajustada su operación por una dependencia de la facultad de ingeniería adscrita a la UCAB.

Aparición de sustitutos:

La amplitud de productos y servicios en los mercados adaptados a las necesidades del cliente obliga directamente a la unidad a su ampliación y diversificación de los servicios.

Poder Negociador de los Clientes:

La necesidad creciente de los clientes en lo referente a la prestación de servicios de consultoría, asesoría, etc., figuran como punto de apoyo en la mejora y expansión de la unidad.

En cuanto a los estándares de calidad esperados por el cliente, la unidad se presenta los mejores estándares de calidad basados en la experiencia académica y laboral adquirida en el tiempo, fundamentados en la mejora continua interna.

Poder Negociador de los Proveedores:

Presenta una baja concentración de proveedores a este nivel por contar con sus propias herramientas y tecnologías informativas y, como proveedor directo de infraestructura

recursos humanos y equipos técnicos, aquellos que pueda proveer la UCAB, para la culminación de los proyectos.

7. Capítulo VII: Evaluación de Las Ventajas Competitivas

Para la Evaluación de las ventajas competitivas dentro de UCAB-Consulting, el análisis se basó en la valoración de sus capacidades centrales, a través de la realización de entrevistas directas con cada uno de sus integrantes unidad, y encuestas enviadas vía mail a los clientes que forman parte de la cartera de acción de la unidad.

La importancia de un estudio basado en estas cualidades resaltantes, radican en el hecho de que con la aplicación de la estrategia adecuada surgen aspectos como inimitables y libres de ambigüedades ante sus competidores más cercanos, marcando la pauta para la diferenciación y crecimiento dentro del mercado de la unidad.

Otra de las herramientas existentes para la evaluación competitiva de una empresa es la matriz DOFA, la cual se fundamenta en un análisis sistemático que facilita la comparación entre las oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización en cuestión. Esta será una manera clara de establecer aquellos recursos con los que cuenta la unidad para poder aprovechar estratégicamente las oportunidades en su mercado de acción y, las debilidades en las que debe cimentar sus procedimientos estratégicos en virtud de conseguir sus objetivos.

Esta matriz se generará con base en las encuestas y entrevistas anteriormente mencionadas y, tomará un importante peso en la valoración, el acopiar las amenazas y oportunidades que representaran la competencia, tanto indirecta como indirecta, frente a UCAB-Consulting[20].

[20] Se recomienda la revisión de los Anexos 1, 2 , 3 y 4 como complemento del desarrollo del capítulo.

Las capacidades centrales consideradas por aquellos quienes integran, tanto directamente, como indirectamente la unidad, fueron:

- Equipo técnico calificado con amplia experiencia.
- Recurso humano conformado esencialmente por el Know-how de la UCAB.
- Adaptabilidad de las soluciones a los requerimientos del cliente.
- Desarrollo de soluciones a la medida del cliente.
- Tiempo de respuesta rápido.
- Tiempo de actuación dentro del establecido por el cliente.
- Importante relación entre la Academia, la Investigación y la Consultoría.
- Capacidad de desarrollo de herramientas de trabajo propias y tecnologías informativas.
- Alta capacidad gerencial en proyectos.
- Capacidad administrativa de gran importancia.
- Alta Capacidad de negociación.

7.1 Matriz DOFA

Debilidades	Fortalezas
• Dificultad para la expansión integral en la realización de proyectos debido a las Políticas Universitarias a las que se encuentra sujeta, por ser una unidad dentro de la escuela de ingeniería industrial, no legalmente presentada ante las autoridades académicas respectivas. • Gestión administrativa por parte de un ente asociado a la UCAB (UCAB-Servicios), que particularmente genera frenos en las labores de acción para con los clientes.	• Su gran capacidad administrativa le permite funcionar como unidad estratégica de negocios. • Presenta servicios y productos bien definidos y diferenciados. • Gran capacidad para la gestión de proyectos, formulación ejecución y cierre. • Desarrollo de herramientas y tecnologías propias para la completación de sus servicios. • Frente importante de desarrollo de programas de investigación y elaboración de proyectos por parte del cuerpo académico (profesores), y estudiantes de la UCAB. • Interrelación con otras Escuelas de la Facultad de Ingeniería de la UCAB, en virtud de la captación de medios de apoyo y nuevos servicios para la unidad. • Puente de enlace entre UCAB-Servicios y otras unidades de investigación y desarrollo de proyectos. • Estrategia de Crecimiento. • Estrategia de Posicionamiento. • Posee costos fijos muy bajos. • Posee una importante relación costos/beneficio.
Amenazas	**Oportunidades**
• Surgimiento de competidores de tamaño y actuación importante en los diferentes sectores de acción de la unidad. • La situación socio-económica del país que figura como uno de los principales frenos para la realización de inversiones por parte de los clientes, en virtud de los riesgos.	• Importante posibilidad de aumentar la participación en los mercados mencionados, a través de la integración de los diferentes proyectos a lo largo de todo el campo Académico de la Universidad.

Tabla de Datos n° 1: Matriz DOFA UCAB-Consulting

7.2 Establecimiento de las Ventajas Competitivas de UCAB-Consulting

7.2.1 "Personal Profesionalmente Capacitado y Entrenado":

- Equipo técnico calificado con amplia experiencia.
- Recurso humano conformado principalmente por el Know-how de la UCAB.

Fortalezas:

- Respaldo que brinda la Universidad Católica Andrés Bellos a los diferentes proyectos.
- Su gran capacidad administrativa le permite funcionar como unidad estratégica de negocios.
- Posee costos fijos muy bajos.

Debilidades

- Dificultad para la expansión integral en la realización de proyectos debido a las Políticas Universitarias a las que se encuentra sujeta, por ser una unidad dentro de la escuela de ingeniería industrial, no legalmente presentada ante las autoridades académicas respectivas.

Esta ventaja surge como una venta de costos ya que le confiere a la unidad la prestación de un servicio a menor costo que los ya existentes en el mercado.

7.2.2"Puente Administrativo para la Gestión de Proyectos"

Fortalezas

- Interrelación con otras Escuelas de la Facultad de Ingeniería de la UCAB, en virtud de la captación de medios de apoyo y nuevos servicios para la unidad.

Debilidades

- Dificultad para la expansión integral en la realización de proyectos debido a las Políticas Universitarias a las que se encuentra sujeta, por ser una unidad dentro de la escuela de ingeniería industrial, no legalmente presentada ante las autoridades académicas respectivas.

Esta ventaja se califica dentro del rango de valor porque garantiza su crecimiento y expansión dentro del mercado y, en consecuencia, para mejor prestación de servicio al cliente.

7.2.3"Servicio Único y Profesional"

Fortalezas

- Presenta servicios y productos bien definidos y diferenciados.
- Gran capacidad para la gestión de proyectos, formulación ejecución y cierre.
- Formación continua y profesionales de la UCAB.

Debilidades

- *Dificultad para la expansión integral en la realización de proyectos debido a las* Políticas Universitarias a las que se encuentra sujeta, por ser una unidad dentro de la escuela de ingeniería industrial, no legalmente presentada ante las autoridades académicas respectivas.

Igual que en el caso anterior esta ventaja se postula como una ventaja de valor para la unidad y el cliente.

7.3 La Valoración el Cliente

En el establecimiento de las ventajas competitivas relativas y, en las actividades de generación de la estrategia competitiva para el alcance de los objetivos de UCAB-Consulting, figura como importante la opinión del cliente acerca de los servicios recibidos y la calificación del personal técnico que presta la asistencia[21].

Las calificaciones por clientes son las siguientes:

Sector	Servicio Ofrecido	Calificación del Serv.	Calificación de los Atractivos
Salud: Clínica El Ávila	Levantamiento, documentación y reingeniería de los procesos administrativos de Clínica El Ávila. Evaluación de Plan Estratégico. Implantación de la Gerencia de Cambio. Evaluación Tactica de acciones a ejecutar en el plan estratégico. Simulación de Proceso	Excelente	Disponibilidad. Experiencia. Costo. Opnión interdependoiente y no sesgada.Formalidad. Apoyo Continuo segun las Necesidades.
Alimentos: Cacao Real, C.A.	Curso de Formación Continua.	Excelente	Disposición de atneder las necesidades del cliente a un costo razonable.
Petróleo: Sincrudos de Oriente, SINCOR, C.A.	Evaluación Ergonómica	Excelente	La oferta técnica y económica de la UCAB
Plásticos: Plásticos FM	Estudio del nivel de ruidos en la planta de poducción	Excelente	Relación Costo/Beneficio.Equipos a ser Utilizados.

Tabla de Resultados n° 3: Valoración de Encuestas a Clientes, Anexos

[21] Se recomienda la revisión de los Anexos 4 como complemento del desarrollo de este apartado.

7.4 UCAB-Servicios y UCAB-Consulting

Esta información fue recopilada a través de una entrevista directa con el Profesor Orlando Álvarez, director UCAB-Servicios.

Nace para Septiembre del año 2005 como una asociación civil, independiente de la UCAB; una de sus funciones administrativas se basa en el análisis proyectos destinados al sector externo a la Universidad, funciona como entidad jurídica, en la representación de los ejecutores de los proyectos ante el cliente.

Se mantiene la premisa de su funcionamiento en el análisis y permisología de aquellos proyectos acreditados por autoridades de la universidad, para la dotación de equipos, recursos materiales y las respetivas actividades administrativas referentes al plan en cuestión.

Es muy importante destacar que su función no sólo se resume a la valuación y soporte de proyectos, sino que también funciona dentro de las actividades de evaluación y seguimiento de créditos estudiantiles, entre otras. Es por este motivo, que la acumulación de muchas actividades surge como un posible freno en su adecuación al movimiento continuo y vertiginoso de UCAB-Consulting en sus múltiples proyectos.

La situación planteada, obliga a los integrantes de la unidad a formular y realizar la gestión administrativa de los proyectos en paralelo, para poder generar los controles necesarios para lo reportes para con el cliente y las respectivas autoridades.

7.5 La Universidad católica Andrés Bello y UCAB-Consulting

Para la conceptualización de UCAB-Consulting dentro de la UCAB se realizaron diferentes entrevistas generales a las Siguientes Autoridades:

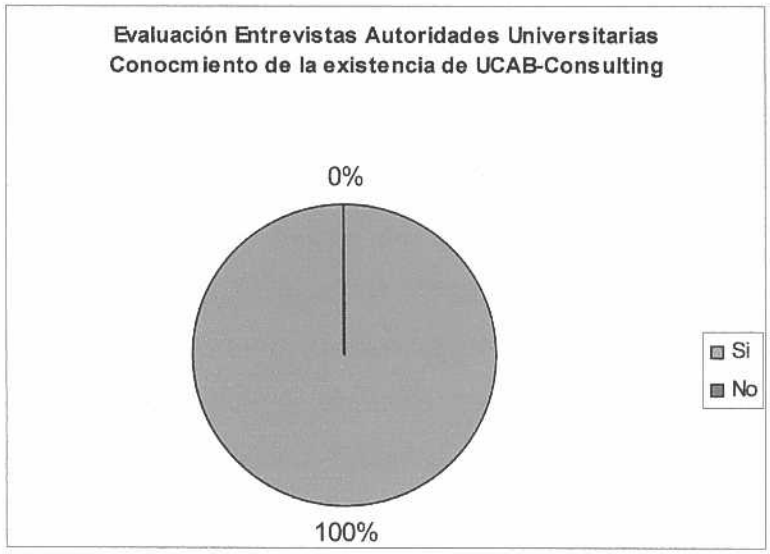
- **Vicerrector Administrativo:** Profesor Lorenzo Caldentey Luque.
- **Vicerrectora Académica:** Myriam López de Valdivieso.
- **Decano de la Facultad de Ingeniería Industrial:** Profesor Rafael Hernández Sánchez-Ocaña.
- **Director de Escuela de Ingeniería Industrial:** Profesor Vicente Napolitano Castaldo.
- **Director de Escuela de Ingeniería Civil:** Profesor José Gilberto Ochoa Iturbe.
- **Directora de la Escuela de Ingeniería Informática:** Profesora Susana García.
- **Directora de la Escuela de Ingeniería Telecomunicaciones:** Profesora Mayra Narváez[22].

Los resultados generales de las conversaciones fueron los siguientes:

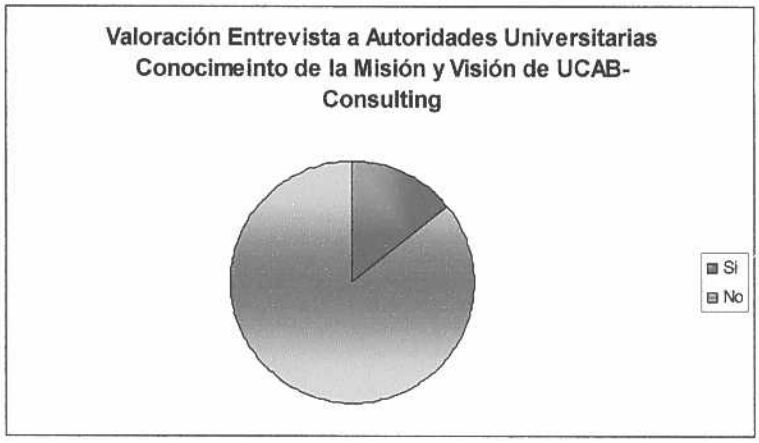
- Todos afirman conocer la existencia de la unidad.
- Ambos Vicerrectores confirman no conocimiento de las actividades que se realizan en la unidad.
- Tanto los Vicerrectores así como el Decano de la Facultad confirman el hecho que UCAB-Consulting no se considera como ente de la universidad, sino interno de la facultad, razón por la cual no figura en el organigrama UCAB, y se debe limitar a los reglamentos referidos la misma.
- Vale destacar la conformación e integración entre UCAB-Consulting y las Escuelas de Ingeniería Informática en el desarrollo de diferentes proyectos.

[22] Se recomienda la revisión de los Anexos 3 y 4 como complemento del desarrollo de este apartado.

Representando esta situación un de forma gráfica:



Gráfica n° 2: Valoración Entrevistas Autoridades Universitarias. Conocimiento de la existencia de UCAB-Consulting



Gráfica n° 3: Valoración Entrevistas Autoridades Universitarias. Conocimiento de la misión de UCAB-Consulting

Estas afirmaciones sirven para argumentar la idea que la unidad se encuentra reducida en su campo de acción por la falta de conocimiento y promoción de UCAB-Consulting ante su proveedor y cliente interno clave, la Universidad Católica Andrés.

Afirmaciones que serán tomadas en cuenta para la el planteamiento de plan estratégico de la unidad.

8. Capítulo VIII: Definición de la Estrategia Actual

8.1 Perfil de la Estrategia

Para esta definición se realizó una sintetización inicial de información bajo el título de una Encuesta Organizacional que busca evaluar los parámetros fundamentales a tomar en cuenta en la creación y difusión de la estrategia a través de la Unidad y de cualquier organización.

Los factores a evaluar fueron tomados directamente de la bibliografía consultada, ya que son considerados fundamentales en el establecimiento de la percepción de la estrategia y su nivel de difusión a través de todos los integrantes de UCAB-Consulting[23].

Las valores del número uno (1) al número cinco (5), de forma creciente, se corresponden con las opciones siguientes: "totalmente en desacuerdo", "en desacuerdo", "neutral", "de acuerdo", "totalmente de acuerdo".

De este registro de información se obtuvieron los siguientes resultados:

	Calificación						
Parámetros a evaluar en la Estrategia	Enc. 1	Enc. 2	Enc. 3	Enc. 4	Enc. 5	Enc. 6	Valoración Final
1. La empresa expresa claramente su propósito estratégico	4	3	5	2	5		4
2. La empresa comprende, desarrolla, y fomenta sus competencias centrales	4	4	5	3	5	4	4
Estrategia Explícita frente a Estrategia Implícita							
3. La estrategia es abierta y ampliamente comunicada:							
Internamente en la Organización	5	5	5	5	4	2	4
Externamente a todos los participantes pertinentes	5	3	4	2	4	2	3
4. La estrategia fue generada a través de un proceso de amplia participación	4	5	4	5	5	4	5
5. El proceso estratégico se orienta a edificar un amplio consenso a nivel de los recursos de acción	4	4	5	5	4		4
Proceso analítico formal frente a enfoque de poder-comportamiento:							
6. La estrategia se basa en un proceso formal disciplinado que apunta a la especificación completa de la estrategia corporativa, de negocios y funcional	3	2	4	3	4		3
7. *La estrategia se basa en un proceso de negociación entre todos* los participantes claves	5	4	4	5	5		5
Patrón de las acciones del pasado frente a la planificación orientada hacia el futuro:							
8. La estrategia emerge como patrón de acciones observable en las decisiones del pasado	4	4	4	5	5		4
9. La estrategia es principalmente un vehículo de cambio que da forma a nuevos cursos de acción	4	4	4	5	5		4

Tabla de Resultados n° 4: Valoración Encuestas Anexos

[23] Se recomienda la revisión de los Anexos 1 como complemento del desarrollo del capítulo.

8.1.1 Valoración de los Resultados:

La característica destacada entre los factores ya estudiados afirma el acuerdo común en una estrategia definida y ciertamente orientada y conocida dentro de la unidad; fundamentada en sus capacidades centrales y, conceptualizada bajo la incorporación de las ideas, conocimientos y experiencias de todos quienes integran UCAB-Consulting, tomando en cuenta los recursos con los cuales se cuenta y estableciendo las prioridades de avance de la unidad como una organización.

El hecho manifiesto de poseer una estrategia ampliamente comunicada internamente en la unidad, tiene un efecto muy valedero en su crecimiento continuo, ya que permite mantener a toda la atención de sus integrantes en la acción en favor de lograr sus metas, en consecuencia, guiándolos bajo una misma dirección como mecanismo de coordinación y, permitiendo la evaluación de las acciones cotidianas en relación a su compatibilidad con la estrategia.

Como puede observarse claramente, la primera calificación neutral se fundamenta en el hecho de la comunicación a de la estrategia a los participantes externamente y, la segunda, se corresponde a la formulación de la estrategia bajo las especificaciones de estrategia corporativa, de negocios y funcional, esta última en contraposición al hecho de afirmar que la unidad si posee importante inclinación en la diferenciación de los negocios (proyectos) en los que desea y no se desea participar.

Es importante destacar que los resultados aquí obtenidos, evidentemente se pueden considerar como subjetivos, ya que la calificación radica en la opinión de cada uno de los encuestados en el tema en cuestión, pero vale acotar que muchos de estos resultados, sobre todo, los de menor posición derivan como principales puntos de

enfoque en la generación del planteamiento de la nueva estrategia, además de poder ser considerados como puntos de mejora en los niveles de comunicación.

8.2 Conceptualización de la Estrategia

A través de una entrevista directa con el Ing. Henry Gasparín, Director de UCAB-Consulting, se pudo establecer de forma explícita y concisa la estrategia; textualmente la misma fue especificada como una "Estrategia de Crecimiento y Posicionamiento".

Una Estrategia de Crecimiento se define como una estrategia corporativa con la que se tratan de incrementar las operaciones de la organización acrecentando en número de productos que ofrece o los mercados que atiende[6].

Se establece que generalmente al seguir una meta de crecimiento, la organización aumenta sus ingresos por ventas, número de empleados, participación en el mercado, entre otras.

La estrategia de Crecimiento UCAB-Consulting se basa en un Crecimiento por Concentración, en el que la unidad se basa en su principal línea de negocios y aumenta el número de productos que ofrece o los mercados de sus principales proyectos. No atendiendo ni fundiéndose con otras empresas, sino creciendo a través de sus operaciones comerciales. Sumada a esta estrategia se encuentra una pequeña inclinación hacia la integración vertical hacia atrás, convirtiéndose la unidad misma en su propio proveedor, en virtud de poseer profesionales, recursos materiales y equipos brindados por la comunidad Ucabista.

La estrategia mencionada anteriormente va relacionada de forma directa con el entorno externo de la unidad, pero concebida como una organización "que aprende"[25], este crecimiento externo siempre va acompañado de la formación continua de los

[25] Tipo de Organización que ha desarrollado la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar en forma continua.

integrantes que conforman UCAB-Consulting, para hacerle frente a la exigencias y cambios del entorno, en favor de una Evolución y Crecimiento Integral de la unidad.

El Posicionamiento, por lo general, se puede definir como la percepción de los clientes acerca de un producto en el mercado, que puede marcar la diferenciación entre los competidores; así como todas organizaciones, los recursos con los que cuenta UCAB-Consulting están directamente orientados a la colocación en el mercado de forma dominante tanto de sus productos así como de su concepción como unidad de consultoría.

Es valido destacar que UCAB-Consulting cuenta con mercado interno y un mercado externo bastante bien demarcados, ya que sus productos y servicios se encuentran dirigidos principalmente a las pequeñas y medianas empresas y, su centro de acción, la Universidad Católico Andrés Bellos surge como el primer mercado de acción interna para la colocación del producto UCAB-Consulting, como promotor del profesionalismo y calidad académica de la UCAB.

La Universidad Católica Andrés Bello figura dentro de este nivel, ya que en favor de la unidad surge como ente proveedor de insumos, tanto de recursos humanos como infraestructura y materiales, así como el campo de acción para la ampliación de los servicios a prestar por la unidad. Este tema será abarcado en un capítulo subsiguiente.

9. Capítulo IX: La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva

Para comprender la ventaja competitiva de la unidad, se utilizará la cadena de valor de UCAB-Consulting como herramienta para la calificación de las actividades generadoras tanto de valor como de costo de la unidad, que permitirán la captar su diferenciación ante sus competidores en el mercado y la formulación de un plan estratégico que tome como fuente de inicio las mismas.

Cadena de valor de UCAB-Consulting

Infraestructura de la Empresa
• Capacidad de prestación de servicios en el área Central Capital de Venezuela, con segunda sede en UCAB Guayana.
• Estructura Organizativa claramente estructurada.

Administración de Recursos Humanos:
•Equipo técnico entrenado por integrantes de UCAB-Consulting.
•Recurso Humano brindado por la UCAB.
•Capacitación y formación continua cuerpo de trabajo de la unidad.

Desarrollo Tecnológico
•Desarrollo de herramientas y tecnologías de la información.
•Soporte de equipamiento por parte de la UCAB.
•Soporte técnico por parte de la representante de la Escuela de Ingeniería Informática .

Desarrollo Tecnológico
•Desarrollo de herramientas y tecnologías de la información.
•Soporte de equipamiento por parte de la UCAB.
•Soporte técnico por parte de la representante de la Escuela de Ingeniería Informática .

Logística Interna	Operaciones	Mercadotecnia y Ventas	Servicios
• Existencia de tecnología informática para la evaluación, análisis, calcificación y acopio de datos e información. •Puente importante entre UCAB-servicios y la generación de proyectos.	• Personal profesionalmente capacitado y entrenado. • Valoración y análisis continuo del cliente y sus necesidades como política de adecuación y calidad de Servicio. • Productos y servicios bien definidos y diferenciados. •Alta capacidad de respuesta y rápidos tiempos de ejecución.	• Diseño de página web. • Cartas de presentación de la Unidad. •Tarjetas de presentación del cuerpo de trabajo de la unidad. • Contacto directo con el cliente.	• Programación de fases para el seguimiento de Proyectos. •Informes y presentaciones de cierre de proyectos.

Gráfica n°4: Cadena de Valor UCAB-Consulting

9.1 Generadores de Costos

Tomando en consideración las ventajas competitivas establecidas, vale destacar el esfuerzo a realizar por parte de UCAB-Consulting para el mejoramiento y promoción de la imagen de la unidad frente a la Universidad, para su valoración e importante concepción dentro de todas sus capacidades de prestación de servicios, para su surgimiento como unidad de consultoría integral de la UCAB.

Unido a esto, la capacitación continua y el aprendizaje, para la formación de mejores profesionales en el área de consultoría y asesoría, en general.

9.2 Generadores de Valor

El panorama industrial y empresarial en el que se encuentra involucrada la unidad, figura como uno de los principales elementos de refuerzo para las ventajas competitivas establecidas, ya que le confiere crecimiento y una posición positiva para la integración de múltiples servicios de asesoría y consultoría.

En cuanto al mercadeo externo de la unidad es importante tomar en cuenta el mejoramiento de la información que suministra la página web de la misma y unido a esto, la realización de un mercadeo pasivo formado en la entrega de pequeños detalles a los clientes en el momento de cierre de proyectos, así como tazas, stickers, que a la vista de clientes potenciales representen un punto que despierte el interés en el conocimiento de UCAB-Consulting.

Es muy importante tomar en cuenta la continua explotación de las tres ventajas competitivas definidas para la unidad, basados en los siguientes aspectos:

Estrategias a mediano y largo Plazo:

- Formación continua del capital humano que conforma la unidad, a través de proyectos de investigación y formación académica.
- Integración progresiva de profesores de diferentes escuelas para el desarrollo de proyectos, capacitación y formación.
- Fortalecimiento continuo de los valores y objetivos de la unidad a nivel interno y externo.
- Mantenimiento de la capacidad de adaptabilidad y flexibilidad para con las diferentes situaciones de análisis y requerimientos de los clientes.
- Comparaciones continuas con los competidores más cercanos, con la finalidad de búsqueda de ventajas competitivas, que signifiquen la diferenciación de UCAB-Consulting en el mercado.

aprovechar su posición de rápida aceptación en el mercado y, aprovechando la oportunidad para su introducción como un conglomerado de logros, que despierte el interés en lo que a su mercado interno se refiere.

Esta introducción se basaría principalmente en Presentaciones formales que involucren la participación de todos los integrantes, y equipo técnico de la unidad, así como de clientes que funcionen de apoyo en las argumentaciones manifiestas en la presentación. Se debe verificar de igual forma que dentro del público participante se encuentren autoridades representantes de las diferentes Escuelas que conforman la Universidad para focalizar de idea de difusión a través de la UCAB.

La idea de difusión dentro de la UCAB se basa en los siguientes aspectos:

- Amplia posibilidad de Integración y Promoción de toda la gama de profesionales formados por la UCAB.
- Posibilidad de formación y mejoramiento continuo de los estudiantes al permitir su participación dentro de la elaboración de proyectos.
- Un punto de trabajo que genere ingresos como carácter de donaciones a la Universidad y figure como otra fuente de ingresos a profesores interesados en la elaboración de proyectos.

Dentro del marco de la presentación de UCAB-Consulting es muy valedero el hacer mucho énfasis en la tercera ventaja competitiva con la que cuenta la unidad, **Puente Administrativo para la Gestión de Proyectos**, ya que aun funcionando como una Unidad Estratégica de Negocios dentro de la facultad de Ingeniería, mantiene relaciones importantemente estrechas con UCAB-Servicios, en la generación y ejecución de proyectos.

La adaptación administrativa de UCAB-Servicios a los posibles aumentos de proyectos será parte en estudio de las autoridades de la Universidad Católica Andrés Bello.

10. Capítulo X: Replanteamiento del Plan Estratégico de UCAB-Consulting

Haciendo énfasis la formulación textual de la estratégica establecida por la unidad, de "Crecimiento y Posicionamiento", y tomando en consideración las amplias capacidades centrales y ventajas competitivas con las que cuenta como UCAB-Consulting como Unidad Estratégica de Negocios, se generan los siguientes aspectos a tomar en consideración:

- Recurso humano conformado esencialmente por el "Know-how"[16] de la UCAB.
- Gran capacidad para la gestión de proyectos, formulación ejecución y cierre.
- Formación continua y profesionales de la UCAB.
- Interrelación con otras Escuelas de la Facultad de Ingeniería de la UCAB, en virtud de la captación de medios de apoyo y nuevos servicios para la unidad.
- Respaldo que brinda la Universidad Católica Andrés Bellos a los diferentes proyectos.
- Capacidad administrativa de gran importancia.

Los factores mencionados, se adaptan claramente para la formulación de un importante complemento para el actual Plan de Estratégico de la Unidad, ya que contando con estas cualidades notablemente importantes dentro de su evolución, expansión y funcionamiento, la clara falta de una estrategia de mercadeo funciona como freno en las aspiraciones del cuerpo que integra UCAB-Consulting.

Tomando como referencia los aspectos de la Formulación de las Estrategias de Mercadotecnia y Comercialización se establece lo siguiente:

Conceptualización de la unidad como un producto calificable como "nuevo" dentro de la concepción de la Universidad Católica Andrés Bello; esto en virtud de

[16] Know-How: referido principalmente a los medios, recursos, para desarrollar una determinada actividad.

Conclusiones

- El enfoque actual del mercado en general en el descubrimiento de la mejor forma de hacer llevar las operaciones cotidianas de los diferentes departamentos en las diferentes empresas, hace que el servicio de consultoría y asesoría, surja como activo principal en las solicitudes constantes de dichos mercados.
- La utilización de tecnologías de avanzada y la calidad del equipo técnico de prestación de servicios figuran los puntos de focalización para la escogencia del mejor proveedor de servicios en un amplio mercado.
- El funcionamiento crecimiento y expansión de UCAB-Consulting como unidad estratégica de negocios ha sido fundamentado en lo siguiente:
    1. Segmenta claramente los proyectos en los cuales desea participar.
    2. Posee amplios mercados de participación y capacidades específicas de adaptación a los mismos.
    3. Actúa bajo sus prioridades y en congruencia con el cliente en la asignación de recursos para proyectos.
    4. Tiene altas capacidades de gestión administrativa y de proyectos, que le confiere el funcionamiento similar al de una empresa independiente.
    5. Auque presenta un mercado de acción bastante heterogéneo, su estructura gerencial y administrativa les confiere su amplia participación en el mismo.
- UCAB-Consulting se presenta como un competidor de alta envergadura en el mercado de la consultoría, tomando en cuenta las siguientes consideraciones:
    1. Provee de un Servicio único y profesional, basado en sus productos bien específicos y en la calidad de prestación de servicios.
    2. La aceptación de los clientes le confiere un alto grado de importancia en lo que a su mercado se refiere.
- La fusión de las capacidades centrales y ventajas relativas declaradas por el cliente le confieren a UCAB-Consulting un Ventaja Competitiva Sostenible en el tiempo.

- La estrategia de negocios a seguir por UCAB-Consulting siempre definirse, mediante la utilización de las ventajas, tanto de costo como de valor ofrecidas por su Cadena de Valor, para la generación de actividades que le confieran importante diferenciación y superioridad ante sus competidores.
- Una segmentación y definición clara del mercado permite la realización de una matriz FODA, para la generación de ventajas competitivas y planes estratégicos.
- Se afirma un importante grado de desinterés en el conocimiento de las capacidades de UCAB-Consulting, como unidad ejecutora de proyectos, por parte de las autoridades de La Universidad Católica Andrés Bello.
- Se verifica la importante necesidad de Independencia Administrativa para la continua y creciente ejecución de proyectos.

Recomendaciones

- Lograr una importante integración de UCAB-Consulting como ente facilitador de proyectos para la Universidad Católica Andrés Bello, con fines de promoción de profesionales y estudiante de la universidad.

- Fomentar la mayor participación de los integrantes de la unidad dentro de los diferentes consejos, unidades y direcciones de la universidad, como factor de posicionamiento y logro de objetivos de expansión a futuro.

- Mantener los cánones de formación continua y capacitación de estudiantes para la ejecución de proyectos como fuente principal de interés en el mantenimiento de la imagen y posición en su mercado de acción.

- Mantener los nexos con los diferentes clientes, con los que hasta este momento cuenta la unidad, con la finalidad de dar continuidad a proyectos y generación de un mercado bien definido para la ejecución de proyecto y logro de sus objetivos.

- Aumento de las relaciones con la Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA), en virtud de lograr catalogar a la unidad dentro de los servicios de asesoría y consultoría que a través de este instituto se presta a la pequeña y mediana empresa.

Bibliografía

HAX ARNOLDO Y MAJLUF NICOLÁS, Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados. Buenos Aires: Gránica, 1997.

PORTER MICHAEL E., Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior.

KOTLER PHILIP, Fundamentos de Mercadotecnia. México, 1985

SALONER, SHEPARD, PODOLNY, Administración Estratégica. México. Distrito Federal, 2005.

OMAHE KENICHI, La mente del Estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios. Bogotá: McGraw Hill.

ROBBINS/COULTER, Administración. México: 2005.

DICCIONARIO LAROUSSE

http://www.ucabconsulting.com

http://www.coninpyme.org

http://www.kpmg.com.ve

http://www.funindes.org.ve

http://www.cendeco.unimet.edu.ve

http://www.kpmg.com.ve

http://www.bsp.com.ve

www.joseacontreras.net