

Tesis
GP2005
R357



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GESTIÓN POSTGRADO EN
GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GERENCIAL EDUCATIVA
“ESPACIOS DE DESARROLLO”**

presentado por:
JAVIER ERNESTO RAMÍREZ GÁMEZ
para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Msc. Barón S Víctor
CI: 3.072.969
Caracas, Agosto de 2005

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I. PROPUESTA DE PROYECTO.	4
El Planteamiento y Delimitación de la problemática	4
Formulación del Problema	5
Objetivos del Proyecto	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Justificación	6
Delimitación de la Problemática	7
CAPITULO 2. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	9
La empresa	9
La estrategia en la empresa	9
Proceso de Planificación Estratégica	11
Lineamientos estratégicos	14
Las cuatro perspectivas de la estrategia	19
Análisis de entorno	25
Análisis Interno	28
Formulación y evaluación de las estrategias	31
Definición de la estrategia	33
Plan Estratégico	34
CAPITULO 3. MARCO METODOLÓGICO	37
Tipo de Estudio	37
Metodología para las fases de elaboración de la investigación	37
Técnicas utilizadas para el desarrollo metodológico	38
Fases de la investigación	41
Fase de diagnóstico	41
Fase de Diseño o Desarrollo	42
Fase de recomendación para la implantación	43
CAPITULO 4. MARCO ORGANIZACIONAL	44

Historia breve de la organización	44
Visión y misión	45
Planes	46
Aspectos de la organización	46
Organigrama	46
CAPITULO 5. DESARROLLO DEL PROYECTO	47
Formulación del Proyecto	47
Alcance	47
Tiempo	51
Costo	53
Calidad	56
Recursos Humanos	56
Ejecución del Proyecto	58
Fase de Diagnóstico	58
Fase de Diseño o Desarrollo	72
Fase de Recomendaciones para la implantación	83
CAPITULO 6. RESULTADOS DEL PROYECTO	92
¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa educativa “Espacios de Desarrollo” que permita la operatividad gerencial de la misma?	92
¿Cuáles son los factores externos que influyen en la empresa?	93
¿Qué factores internos prevalecen en la en la empresa?	94
¿Existe la posibilidad de formular estrategias conducentes a lograr un crecimiento productivo en la empresa?	96
¿Existe la posibilidad de desarrollar el plan estratégico que permita mejorar la operatividad gerencial de la empresa?	97
CAPITULO 7. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	98
Tabla de evaluación del proyecto	98
CAPITULO 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
Conclusiones	102
Recomendaciones	103

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resultados de estrategias a través del modelo D.O.F.A.	33
Tabla 2: Cuadro sinóptico para la elaboración de la Investigación en el proceso de planificación estratégica	38
Tabla 3: Criterios ponderados para la selección de las estrategias	39
Tabla 4. Estimación de Costos del proyecto de Investigación	55
Tabla 5. Estimación de Costos por mes del proyecto de Investigación	55
Tabla 6. Responsabilidad y autoridad de los miembros del equipo de trabajo	58
Tabla 7. Reconocimiento del personal (Informantes) sobre los lineamientos estratégicos de la empresa “Espacios de Desarrollo”.	59
Tabla 8. Oportunidades y amenazas en base a las tendencias	61
Tabla 9. Oportunidades y amenazas en base a los escenarios	61
Tabla 10. Oportunidades y amenazas resultantes del análisis de la Industria.	63
Tabla 11. Análisis de la información obtenida de las observaciones sobre la identificación de la Cadena de Valor para las Asesorías	67
Tabla 12. Análisis de la información obtenida de las observaciones sobre la identificación de la Cadena de Valor para la Formación y Consultoría	68
Tabla 13. Fortalezas y debilidades para el área de Asesoría	70
Tabla 14. Fortalezas y debilidades para el área de Formación y Consultoría	70
Tabla 15. Análisis de la información obtenida de las observaciones sobre la identificación de las Capacidades Medulares	71
Tabla 16. Oportunidades y amenazas en base a las Capacidades Medulares	71
Tabla 17. Oportunidades y amenazas en relación a las cuatro perspectivas	72
Tabla 18. Fortalezas y debilidades en relación a las cuatro perspectivas	73
Tabla 19. Matriz D.O.F.A. sobre la perspectiva de proceso interno	74
Tabla 20. Matriz D.O.F.A. sobre la perspectiva de formación	75
Tabla 21. Matriz D.O.F.A. sobre la perspectiva de los clientes	75
Tabla 22. Matriz D.O.F.A. sobre la perspectiva accionistas	76
Tabla 23. Elección de estrategias sobre la perspectiva accionista	78

Tabla 24. Elección de estrategias sobre la perspectiva de los clientes	79
Tabla 25. Elección de estrategias sobre la perspectiva de los procesos internos	80
Tabla 26. Elección de estrategias sobre la perspectiva de formación	81
Tabla 27. Resultados para la escogencia de las estrategias a través de la técnica de Métodos de criterios ponderados	82
Tabla 28. Indicadores e inductores para la perspectiva de los Accionistas	83
Tabla 29. Indicadores e inductores para la perspectiva de los Clientes	84
Tabla 30. Indicadores e inductores para la perspectiva de los procesos internos	84
Tabla 31. Indicadores e inductores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	85
Tabla 31. Iniciativas y/o proyectos para cumplir las estrategias en referencia a la perspectiva de los accionistas	86
Tabla 32. Iniciativas y/o proyectos para cumplir las estrategias en referencia a la perspectiva de los clientes	87
Tabla 33. Iniciativas y/o proyectos para cumplir las estrategias en referencia a la perspectiva de los procesos internos	88
Tabla 34. Iniciativas y/o proyectos para cumplir las estrategias en referencia a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	89
Tabla 36. Evaluación del Proyecto	98

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama básico para desarrollar un plan Estratégico	14
Figura 2. La cadena de producción de valor	30
Figura 3: Organigrama de la empresa “Espacios de Desarrollo”	46
Figura 4: Estructura desagregada de trabajo (EDT)	50
Figura 5. Diagrama de Red del Proyecto – Secuencia de Actividades	51
Figura 6. Estimación de la duración de las actividades y la cantidad de recursos	53
Figura 7. Organigrama del proyecto	57
Figura 8. Proceso de asesorías para la empresa	64
Figura 9. Proceso de Formación y consultoría para la empresa	65
Figura 10. Cadena de Valor para la Formación Continua y Consultoría	69
Figura 11. Cadena de Valor para las Asesorías	69

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GESTIÓN POSTGRADO EN
GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GERENCIAL EDUCATIVA
“ESPACIOS DE DESARROLLO”**

Asesor: Víctor Barón

Autor: Javier Ramírez

Año: 2005

RESUMEN DE LA PROPUESTA

La investigación que se presenta tiene como resultado la propuesta del plan estratégico para la empresa gerencial educativa "Espacios de Desarrollo" el cual contribuirá sin lugar a dudas a su fortalecimiento y posicionamiento en la región ubicada en el Municipio San Cristóbal, del estado Táchira. El seguimiento del plan estratégico por parte de la empresa garantiza a través de la innovación, el desarrollo adecuado de los medios para alcanzar los objetivos y metas, además, proporciona un medio adecuado para valorar el funcionamiento de cara al futuro y medir el desempeño de la organización dado que ofrece procesos específicos con el propósito de evidenciar la necesidad de análisis más rigurosos que contribuyan al proceso de auto-regulación y de crecimiento productivo en forma organizada a través de la medición de los objetivos a través de sus indicadores de gestión contemplados en el Cuadro de Mando Integral. La investigación se enmarca dentro de la metodología tipo de investigación-desarrollo, cuya elaboración se realizó de manera de un proyecto que se compuso de distintas etapas en las cuales se utilizaron varias herramientas y técnicas. Entre las herramienta utilizadas se tienen el análisis de tendencias, de escenarios y de la industria, la Cadena de Valor, la obtención de la capacidades medulares, el modelo D.O.F.A. y la gerencia de proyectos. Por otra parte entre la técnicas empleadas se tienen; Las entrevistas estructuradas, la investigación documental, la observación, el brainstorming o tormenta de ideas, el método de criterios ponderados, la estructura desagregada de trabajo y los diagramas de Gantt y Pert. Como resultado del proyecto se encuentra el conocimiento obtenido por la empresa y actualización en relación a los lineamientos estratégicos, la identificación a través del análisis interno de las oportunidades de mejora y sus fortalezas y con el análisis del entorno de las oportunidades y amenazas, para lo cual se formularon distintas estrategias para potenciar las oportunidades y las fortalezas, estrategias para enfrentar riesgos (oportunidades y debilidades), estrategias para atacar desafíos (oportunidades y debilidades) y estrategias para atacar las limitaciones (amenazas y debilidades). Con el estudio interno se identificaron dos procesos claves en los que se compone, uno referido a las Asesorías de trabajo especial de grado y el otro al de Formación y Consultoría.

Descriptores: Planificación estratégica, estrategia, matriz D.O.F.A., análisis interno, análisis externo, lineamientos estratégicos, cuadro de mando integral.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación permitió desarrollar la propuesta de un plan Estratégico para la empresa gerencial educativa “Espacios de Desarrollo”, con el objetivo de ayudarlo en la operatividad gerencial y por ende en su fortalecimiento como empresa en el ámbito educativo, además de contribuir a su posicionamiento en la región del Municipio San Cristóbal del estado Táchira.

Uno de los puntos de interés de la investigación es que el autor en base a sus conocimientos y experiencia en la formulación e implementación de planes estratégicos en empresas del sector de telecomunicaciones, a demás de apoyarse en todo momento en la bibliografías escritas por autores reconocidos en la administración estratégica, tales como; Kaplan y Norton (2002), Porter (1999) y Francés (2005), presenta una propuesta de cómo obtener un plan estratégico y su presentación haciendo uso de Cuadro de Mando Integral.

La propuesta sobre como formular el plan Estratégico desarrollado en la indagación científica se establece claramente en el segundo capítulo en el cual se divide la concreción del plan en varias etapas que van desde el conocimiento de los lineamientos estratégicos de la compañía (misión, visión estrategias, objetivos, metas e indicadores), el análisis de su entorno (competidores, clientes, proveedores, mercado, productos sustitutos), el análisis interno (ventajas competitivas, generación de valor y procesos), la formulación y evaluación de la estrategias, hasta la definición de la estrategia luego plasmada como un conjunto de acciones programadas para conseguir los objetivos.

Para lograr los resultados planteados la investigación se enmarcó dentro de la metodología tipo de investigación-desarrollo, la cual se dividió en tres fases, la de diagnóstico, la de diseño o desarrollo y la de recomendación para su implementación. Estas fases se concretaron a través de etapas que se especificaron de la siguiente manera:

a) La etapa de Lineamientos estratégicos apoyada en la técnica de entrevista no estructurada sobre reconocimiento, indagación, verificación de lo qué es la empresa, para quién y para qué lo hace y a dónde quiere llegar.

b) La etapa de Análisis del entorno apoyada en la técnica de información documental, observación y brainstorming o Tormenta de Ideas para identificar las oportunidades y amenazas.

c) La etapa del Análisis Interno apoyada en la técnica de observación, Tormenta de Ideas para el reconocimiento de la posición, valorando los puntos fuertes y debilidades

d) La etapa de formulación y evaluación de las estrategias y establecimiento de objetivos estratégicos se sustenta en la técnica de brainstorming para abrir al máximo el abanico de alternativas posibles, idea clara y precisa de qué se quiere lograr, tomando como base las fases anteriores.

e) La etapa de definición de la estrategia (Selección y evaluación de alternativas) respaldada en las técnicas: brainstorming y métodos de criterios ponderados para elegir las estrategias y los objetivos estratégicos más adecuados.

f) La etapa del plan estratégico se compone de todas las técnicas citadas ya que forma parte de la unión de todas las etapas, además se establece la lista de verificación para proponer el plan de acción, que incluya la cartera de proyectos o iniciativas estratégicas para cumplir los objetivos definidos presentados en el Cuadro de Mando Integral.

En términos generales la organización final del proyecto de investigación se estructuró en ocho capítulos. En primer lugar se desarrollo la propuesta de proyecto: El planteamiento y la delimitación de la problemática; la justificación del proyecto, la importancia del Trabajo Especial de Grado y los objetivos (generales y específicos). El segundo capítulo referente al marco teórico y conceptual. El tercer capítulo concerniente al Marco Metodológico, como puntos importantes se destaca el tipo de estudio y la metodología a emplear. El capítulo cuarto, es el Marco Organizacional o de Ventana de Mercado en el cual están los aspectos de la Organización pertinentes para entender la empresa “Espacios de Desarrollo” a través de una breve historia de la organización, visión, misión y notas generales de sus planes. El capítulo cinco presenta el desarrollo del proyecto en si, donde se llevo a cabo la ejecución de la investigación y se obtuvieron los resultados. Para el capítulo sexto se analizaron los resultados. En el capítulo séptimo se avaluó los resultados estableciendo lo esperado en la investigación. Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPITULO 1. PROPUESTA DE PROYECTO

El Planteamiento y Delimitación de la problemática

El proceso gerencial de una organización, depende en gran medida de la forma en que se establezca y se emplee la misión, visión, objetivos y estrategias, que le dan su operatividad funcional, operativa, administrativa y financiera, así como la proyección hacia el desarrollo sostenido de la organización.

Al respecto, Guillen Citado por Barón (2002, p.42) señala que: "...cualquier organización para ser productiva debe establecer procesos, dirigidos a lograr niveles satisfactorios de productividad, como de su desarrollo financiero, de lo contrario su tendencia es hacia el fracaso". Dentro de esta concepción se enmarca una serie de empresas orientadas a desarrollar proyectos educativos, de capacitación del recurso humano entre otros, que necesariamente requieren adecuar sus estructuras organizacionales a las exigencias del entorno económico, político y financiero.

En el Municipio San Cristóbal Estado Táchira, se encuentra la empresa "Espacios de Desarrollo", cuyo objeto central es el educativo, donde se abordan aspectos relacionados con el asesoramiento de tesis de pregrado, postgrado y doctorado, talleres, seminarios y cursos presenciales o virtuales, así como también la realización de cualquier otra actividad relacionada con su objeto, de lícito comercio. En su misión se establece atender los procesos de formación y capacitación del recurso humano en el área educativa preferentemente incluyendo otras especialidades profesionales.

La empresa está en la fase de iniciación de 2003 a 2005, se observan algunas debilidades de operatividad y en los procesos organizacionales, específicamente en su estructura esto limita el adecuado desarrollo organizacional y se debe a la baja conciencia del personal directivo o a la falta de conocimiento para realizar la planificación estratégica de la empresa, si esta fuese realizada podría conducir hacia el fortalecimiento de la organización en la realidad social donde se desarrolla y brindar así un mejor servicio a la comunidad ya que existe un déficit de personal preparado para satisfacer las exigencias y requerimientos educativos en el entorno.

Los aspectos mencionados generan consecuencias al no aprovechar las oportunidades del entorno y las fortalezas que prevalecen en dicha empresa lo que limita significativamente su expansión y posicionamiento en el medio empresarial que atiende el mercado de la formación y capacitación del recurso humano que se traduce en desventaja con otras organizaciones del mismo ramo en términos de competitividad.

En este sentido, el marco referencial anterior, permite considerar la factibilidad, técnica, institucional y financiera, dirigida a presentar un plan estratégico, para lograr el desarrollo de la empresa “Espacios de Desarrollo”, en términos de un crecimiento sostenido y con prospección empresarial para alcanzar altos niveles de productividad.

Formulación del Problema

¿Existe un plan estratégico en la empresa gerencial educativa, “Espacios de Desarrollo” que permita la operatividad gerencial, contribuya a su fortalecimiento y posicionamiento en la región?

Sistematización del Problema

¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa educativa Espacios de Desarrollo, que permita la operatividad gerencial de la misma?

¿Qué factores internos prevalecen en la en la empresa?

¿Cuáles son los factores externos que influyen en la empresa?

¿Existe la posibilidad de formular estrategias conducentes a lograr un crecimiento productivo en la empresa?

¿Existe la posibilidad de desarrollar el plan estratégico que permita mejorar la operatividad gerencial de la empresa?

Objetivos del Proyecto

Objetivo General

Proponer un plan estratégico a la empresa gerencial educativa, "Espacios de Desarrollo" que permita la operatividad gerencial, contribuya a su fortalecimiento y posicionamiento en la región.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico sobre la estructura organizacional de la empresa Espacios de Desarrollo, que permita la operatividad gerencial de la misma.

Identificar los factores internos que prevalecen en la empresa Espacios de Desarrollo.

Especificar los factores externos que influyen en la empresa Espacios de Desarrollo.

Formular estrategias conducentes a lograr un crecimiento productivo en la empresa Espacios de Desarrollo.

Desarrollar el plan estratégico que permita mejorar la operatividad gerencial de la empresa educativa Espacios de Desarrollo.

Justificación

El logro de la competitividad entre las organizaciones está íntimamente ligado a la planificación ya que permite el desarrollo adecuado de los medios para alcanzar los objetivos y metas. En este sentido, se justifica la implantación de planes estratégicos que garanticen un desarrollo sostenido de las instituciones, por cuanto se pueden generar iniciativas, programas o proyectos que permiten cumplir con los lineamientos estratégicos (misión, fines, visión, políticas).

Conviene destacar, que la puesta en marcha de un plan estratégico por si solo no constituye la panacea capaz de resolver en forma definitiva los problemas de una organización; sin embargo, crea un medio adecuado para estimar el funcionamiento de cara al futuro y medir el desempeño de la organización dado que ofrece procesos específicos con

el propósito de evidenciar la necesidad de análisis más rigurosos que contribuyan al proceso de auto-regulación y de crecimiento productivo en forma organizada. De allí, la justificación e importancia de la presente investigación.

El tema seleccionado en esta investigación, así como el problema planteado revisten una relevancia social de primer orden, por referirse a una empresa educativa, cuya misión es la prestación de servicios integrales que satisfagan las necesidades y superar las expectativas del cliente apuntalando su crecimiento en función de los avances tecnológicos y científicos actuales dentro de un ambiente seguro y competitivo. Entre los aportes de esta investigación, una vez desarrollada, figuran los de orden teórico, metodológico y práctico.

En cuanto al aspecto teórico, el análisis de los principios gerenciales permitirá dejar plasmado un marco referencial que sirva de estudio a los gerentes para aumentar su capacitación intelectual-cognoscitiva. En lo metodológico, el hecho de construir instrumentos para medir las variables constituye un esfuerzo que servirá a otros investigadores como guía para el diseño de nuevas indagaciones en el tema. Finalmente de manera práctica el diagnóstico que se realizará revelará datos de interés para la gerencia de Espacios de Desarrollo.

Por otro lado, en esa misma empresa se plantea la necesidad de analizar los principios organizacionales con miras a generar cambios conceptuales y crecimiento productivo en cuanto a la estructura organizacional que debe ser tomada en cuenta por la inversión en cuanto a tiempo, esfuerzo y dinero que esta produce.

Delimitación de la Problemática

La investigación propuesta en este proyecto delimitará su alcance al objetivo general del mismo, es decir proponer un plan estratégico a la empresa gerencial educativa, "Espacios de Desarrollo" que permita la operatividad gerencial, contribuya a su fortalecimiento y posicionamiento en la región, como herramienta gerencial en la eficiencia de los procesos, el ámbito de espacio del estudio se concretaría sólo a la empresa en San Cristóbal, unidad operativa y el tiempo estará referido a la gestión actual, entre Mayo de 2005 a Agosto de 2005. En cuanto a la población se enfocará únicamente a empleados de la

citada empresa educativa. Es de esperar, en cuanto al enfoque gerencial, que guiará el trabajo de investigación, corresponderá a la administración estratégica.

CAPITULO 2. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

La empresa

El concepto de corporación o empresa en esta investigación dará referencia a la misma entidad legal establecida con una actividad económica o sin fines de lucro, con el objeto de intervenir en el mercado a través del ofrecimiento de bienes y/o servicios. De acuerdo a Wikipedia libre (s.f).

Una corporación es una entidad legal (distinta de una persona natural) que a menudo posee derechos amparados por la ley similares a aquellos de una persona natural. Los sistemas de ley civil pueden referirse a corporaciones como "personas morales". También pueden ser llamadas "sociedades anónimas" (SA) o algo similar, dependiendo del lenguaje.

En la práctica moderna, muchas personas utilizan la palabra "corporación" para referirse a una entidad comercial establecida de acuerdo a un marco gubernamental. Sin embargo, iglesias, grupos de interés, ciudades y pueblos, entre otros, pueden poseer también identidades corporativas prolongadas (s/p).

La estrategia en la empresa

Para Francés (2005) la estrategia se refiere a la composición de medios a emplear para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre, el emplear la estrategia representa un acercamiento a los objetivos pero nada garantiza su cumplimiento, de allí que sea utilizadas las metas con sus indicadores. Cuando existe plena certeza acerca de la eficacia de los medios para alcanzar los objetivos, no se requiere de estrategia ya que la relación entre objetivos y medios se vuelven puramente técnica.

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, el arte del general en la guerra. Si bien la necesidad de conceptos sobre estrategia surgió de la práctica militar y administrativa, en la actualidad este tema ha evolucionado en gran medida, principalmente durante los últimos años.

Al pasar el tiempo diferentes autores han intentado darle un concepto a estrategia, y por ser un tema tan extenso, se pueden citar varios autores en distintas épocas que han permitido complementar poco a poco este significado. En este sentido, Musáis(1645) en su *Libro de los Cinco Anillos*, escribió que: "...cuando has comprendido el Camino de la

estrategia, no existe una sola cosa que no seas capaz de comprender" y "puedes ver el Camino en todas las cosas". Además indicó que la estrategia de guerra a gran escala es exactamente de la misma forma que el combate individual.

Por otro lado, Clausewitz (1831), citado por Howard y Paret (1993, p.83), plantea que en la milicia la estrategia implica trazar el plan de guerra, dirigir las campañas individuales y a partir de ello decidir acerca de los compromisos individuales. "La guerra es un acto de fuerza para obligar al enemigo de cumplir con la voluntad."

Y de acuerdo a David (1999) las estrategias:

Son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización (p.25).

El autor muestra gran interés en definir la gerencia estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. Además ayuda a las organizaciones a sobrevivir en el torbellino del mercado en el cual se encuentra, capacitándolas para que identifiquen de forma astuta la necesidad de cambio así como su capacidad de adaptación a estos. Se concluye en tal sentido, que la aplicación de la gerencia estratégica no es fácil por que requiere de una exhaustiva investigación, análisis, compromiso, disciplina, voluntad de cambio.

Así mismo, Drucker (1992) considera que la información es la base primordial para formular una estrategia por eso la define:

...como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse mas en criterios y análisis objetivos que en las experiencias o la intuición que en o todas las organizaciones ni a todos los gerentes les funciona (p.36).

Para Chandler (1992) la historia de las empresas industriales en los Estados Unidos, al observar sus estrategias y sus estructuras, define estrategia "...como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas" (p.40).

Esta claro en esta definición del autor que no hay diferencia entre el proceso de formulación de estrategias y el concepto en sí. De todas formas, éste no era un problema importante para él ya que su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma o el camino que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

Es interesante destacar a Hamel (2000) cuando define la estrategia “...como un proceso de descubrimiento”, es decir, innovación continua (descubrir e inventar), se puede decir que las estrategias no son permanentes ya que las condiciones en el mundo real cambian constantemente y por ende se deben crear o innovar nuevas estrategias para adaptarse a los cambios.

Proceso de Planificación Estratégica

El proceso de planificación estratégica, sirve de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones en torno a lo que las organizaciones hacen, lo que pueden hacer, y la vía que deben tomar para adecuarse a los cambios en el futuro y a las exigencias que impone el entorno, para lograr una mayor eficiencia y calidad en sus prestaciones, es decir, para crear valor y ventajas competitivas.

De allí, que este concepto está referido principalmente a la capacidad de indagación y antelación, sobre las amenazas y oportunidades que se forman de las condiciones externas como de la realidad interna de la organización, al tomar en cuenta sus fortalezas y debilidades para establecer los objetivos y metas a corto y largo plazo, a través del despliegue de estrategias para alcanzarlos.

Dentro de este contexto, Gómez (2000) plantea que la planificación es: Decisión por adelantado respecto a qué hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo. Es hacer posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían. Nota: La expresión “Planificación Estratégica” que vemos con frecuencias en cierta medida redundante ya que toda planificación es estratégica y toda estrategia es un plan. Más correcto sería hablar de Administración Estratégica. Cuando falta: Sin planes hay despilfarro de esfuerzos y de recursos. Abundan la improvisación y las sorpresas, se inflan los costos, se imposibilitan ciertos resultados; aumenta el margen para el error. Sin planificación es imposible tender el puente esencial entre el pasado y el futuro. Y en el nivel de una región

o país, sin una adecuada planificación no se logra un crecimiento sostenido de la economía (p.54).

Es importante destacar a Grove (1997), ex directivo de Intel, quien comentó que uno de los desafíos clave de las organizaciones consiste en tratar de hacer lo imposible: Anticiparse a lo inesperado. Tomando en cuenta que todo en la actualidad tiende a cambiar muy rápido de acuerdo a las nuevas necesidades de los clientes, además de la presencia de nuevos actores que aumentan la competencia, si las organizaciones no se revientan constantemente haciendo uso de su imaginación su tendencia será a la desaparición, de allí lo acertado del comentario de Grove.

Cuando la empresa diseña e implanta con éxito buenas estrategias crean valor y ventajas competitivas, que en comparación con otras compañías no pueden imitarlas o son muy costosas. Solo que hay que tener en cuenta que estas ventajas son temporales. De allí la importancia de la formulación de planes estratégicos a través de la anticipación, o en respuesta a cambios internos en la organización, de la competencia, el mercado, situaciones particulares o incertidumbres, todo esto sobre la base de planes estratégicos flexibles que se retroalimenten y cambien si así lo ameritan con el aprendizaje constante de las empresas.

Cabe destacar, que toda organización debe estar sujeta a una planificación pues de allí depende el buen desarrollo de sus actividades para crear ventaja competitiva o simplemente para crear valor. En este sentido, el planificar permite prever y decidir hoy las acciones que pueden conducir a una organización, desde el presente hasta un futuro deseable a través de la toma de decisiones pertinentes, en el cual la convicción en torno a que el futuro deseado es viable, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.

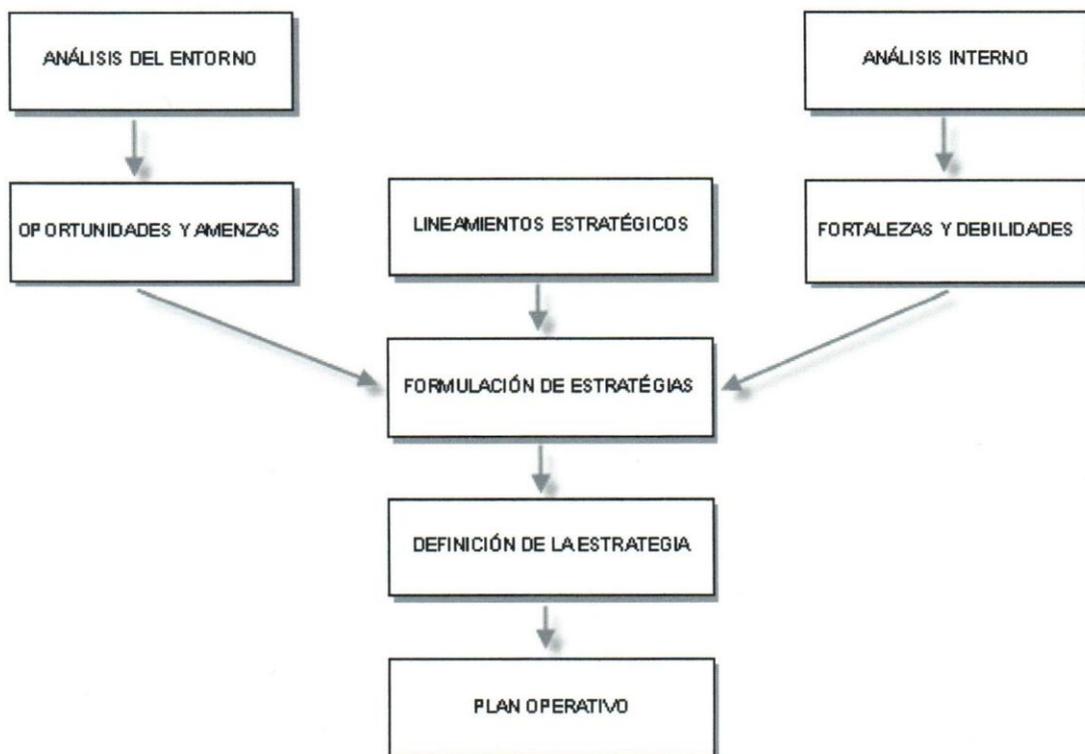
En tal sentido, a través del proceso de la planificación estratégica las organizaciones pueden contestar preguntas claves del éxito del futuro, como por ejemplo; ¿Qué hacemos?, ¿Qué podemos hacer? , ¿A dónde queremos ir? y ¿Cuál es el camino a recorrer?

Estas preguntas se esclarecen con acciones, las cuales serán tomadas en base al proceso de planificación estratégica de Garrido y Briceño (2003), que se describe a continuación:

1. Se analiza los lineamientos estratégicos de la organización, corporación, o unidad estratégica de negocio:
 - a. Lineamientos permanentes: Objetivos, fines, misión, valores.
 - b. Lineamientos semipermanentes: Visión y políticas.
 - c. Lineamientos temporales: Objetivos, objetivos temporales, indicadores e inductores de actuación y metas.
2. Se realiza el análisis estratégico interno:
 - a. Cadena de valor: Ampliación del concepto de valor
 - b. Capacidades medulares
3. Se ejecuta el análisis estratégico externo:
 - a. Análisis de tendencias: Tendencias globales, tendencias nacionales
 - b. Escenarios.
 - c. Análisis de la industria: Análisis competitivo de la industria, modelo de las cinco fuerzas de Porter.
4. Se evalúan y definen las estrategias: Para saber el camino a recorrer.
5. Se diseña el plan operativo
6. Se ejecuta
7. Se hace el seguimiento y control

El proceso de planificación propuesto se simplifica para obtener los planes estratégicos en la figura 1, la cual ha sido realizada en base al desarrollo teórico que se expone a lo largo de todo este capítulo del trabajo especial de grado.

Figura 1. Diagrama básico para desarrollar un Plan estratégico



Fuente: El Autor (2005)

Lineamientos estratégicos

De acuerdo a Francés (2005) son los principios esenciales que forman los puntos primordiales de la estrategia de una empresa de acuerdo con los conocimientos y experiencias ya adquiridas. Se define durante el proceso de planificación estratégica. Estos pueden clasificarse por su horizonte de tiempo o período de validez en:

Permanentes (pueden cambiar al cabo de 10 a 20 años)

- Fines
- Misión
- Valores

Semipermanentes (cambian cada 5 a 10 años)

- Visión
- Políticas

Temporales (de corto, mediano y largo plazo son revisados anualmente)

- Objetivos
- Metas
- Estrategias

Lineamientos permanentes

Se constituye sin un tiempo determinado, incluye los fines, misión y valores. A continuación se analizan cada uno de ellos:

Objetivos y fines

Los individuos tienen la capacidad de crear objetivos y de encaminar las gestiones para poder alcanzarlos. Al instante de constituir los objetivos se traza como se desea estar mas adelante, se definen diferentes tipos de objetivos.

Un objetivo es un período o condiciones que se quieren alcanzar. En una compañía los objetivos son los que los gerentes y los empleados anhelan conseguir, al inicio todos los objetivos son personales y mas adelante son compartidos por todo el personal de la empresa u organización.

Fines

Frances op cit agrega que los fines son los objetivos permanentes de la empresa, simbolizan su existencia referente a los accionistas y empleados. Los fines de una empresa privada por lo general son:

- Supervivencia o permanencia
- Beneficios (valor económico)
- Crecimiento
- Prestigio
- Bienestar de los miembros

Misión

A si mismo el autor opina que la misión "...representa un concepto afín al de la identidad del individuo" (p. 38), antes el individuo se identificaba por su oficio y las

empresas por sus productos, pero el cambio tecnológico hizo desaparecer esto y ahora las empresas buscan satisfacer necesidades y esto es más permanente que identificarse con los productos con los cuales las atendían. Por ejemplo, es más estable atender necesidades energéticas que producir petróleo o atender necesidades de entretenimiento que producir películas de dibujos animados.

De lo anterior, se clarifica que la estrategia establece su razón de ser y de existir en un ámbito o actividad específica. Se descompone en *qué, cómo y para qué* se hace lo que se hace. Uno de los aspectos más importantes y quizás más difíciles de la planeación estratégica es formular la declaración de la misión. Para desarrollar la declaración de la misión el equipo debe responder las siguientes preguntas: ¿Qué función desempeña la organización? ¿Para quién la ejecuta? ¿Por qué existe la organización?

En esta se define el alcance del negocio en cuanto a productos, mercados, cobertura geográfica y formas de competir, detallados en forma rápida y concisa.

También se debe considerar las fuerzas impulsoras y las ventajas competitivas de la organización. Se debe hacer circular el anteproyecto de la declaración de la misión entre los grupos de interés revelantes y el equipo de planeación debe llegar a un consenso en cuanto al texto del enunciado. La declaración de la misión debe hacer que la mayoría de los miembros de una organización se sientan involucrados y estimulados.

Valores

Para Rokeach (1996):

Los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización.

Los valores son parte de la cultura organizacional y trazan los límites dentro de los cuales debe enmarcarse la conducta de las personas tanto en el plano organizacional como en el plano personal, se debe introducir una filosofía de gestión, moral y empresarial conforme con alguna línea de pensamiento claramente definida para que los integrantes de

la organización empresarial se comprometan y actúen de manera sistematizada y coherente respecto a la filosofía empresarial.

Los valores deben estar presentes en toda la empresa y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal, además hay que capacitar constantemente al personal antiguo. Pero sobretodo, el directivo debe dar ejemplo, más que invertir recursos en entrenamiento, porque nada reemplaza el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores

Lineamientos semipermanentes

Visión

Hacia donde se dirige la empresa, que ambiciona ser (escenario futuro) y en cuánto tiempo quiere conseguirlo es lo que se denomina visión, además puede expresarse como el logro global y más importante de la empresa en el mediano a largo plazo y que debe servir de norte a las acciones y empleados para mantenerlos motivados.

Estos son los grandes objetivos inscritos en las cuatro perspectivas que serán mencionadas en apartados posteriores de este capítulo. Evidentemente una visión amplia, con iniciativa, capacidad, anticipación y actitud estratégica, son conductas ineludibles para el crecimiento productivo y sostenible.

Políticas

Las políticas vienen a ser como la guía para alcanzar los objetivos anuales dentro de una empresa u organización. Además, las políticas contienen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para fortalecer las actividades para alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas. El autor Contreras (2001, p.52) las define como:

... al igual que los objetivos anuales, son muy importantes para implantar las estrategias porque delinear lo que la organización espera de sus empleados y de sus gerentes. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación entre los departamentos de la organización y dentro de ellos.

Cuando las empresas se están formando, sus creadores determinan su campo de actividad (misión), sus ambiciones (fines) y sus límites éticos (valores) y luego de formada,

estos lineamientos estratégicos los establecen y modifican los accionistas principales, la alta gerencia o ambos en conjunto, siempre tomando en cuenta los punto de vista de los involucrados.

Lineamientos temporales (objetivos, metas y estrategias)

La visión proporciona un macroobjetivo, a ser alcanzado normalmente en un plazo de siete a diez años, a partir del cual establece los objetivos temporales para el mediano plazo, generalmente de tres a cinco años. Una vez alcanzados los objetivos, se formulan otros para los años siguientes.

Objetivos

Sin embargo, Drucker (1999) observa que un capítulo esencial de la gestión consiste en el establecimiento de objetivos útiles en cada área operativa y en todos los niveles, de manera que cada miembro de la organización pueda ver claramente los objetivos de la misma.

Son los elementos que la organización escoge para innovar, crear, mantener y alcanzar los propósitos, de allí que representan las decisiones de asignar los recursos de hoy en apoyo de los negocios de mañana., por lo tanto estos deben ser cónsonos con la misión de la compañía.

Cabe indicar, que los objetivos de la empresa son fundamentales, pero difíciles de exponer con sencillez y claridad.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son normalmente de naturaleza multidimensional y se requieren múltiples indicadores para medirlos.

Indicadores e inductores de actuación

Son variables asociadas a los objetivos, que se utilizan para medir su logro, estos pueden ser de carácter cualitativo o cuantitativo. Los inductores de actuación se utilizan

para promover las actuaciones futuras (causa) y los indicadores se utilizan para medir el pasado o la historia (efecto).

Los indicadores son complementados por los inductores de actuación, para articular y comunicar las estrategias empresariales del negocio, coordinar y alinear las iniciativas individuales de la organización a fin de conseguir un objetivo común, a tal efecto Douglas y Finnerty (1997) plantean que:

“Los estados contables son ayudas invaluable para analistas y administradores. Pero no proveen cierta información crítica y como resultado poseen inherentes limitaciones. Son históricos. Ellos no proveen información alguna sobre los flujos de caja que podrían esperarse en el futuro. Tampoco proveen importante información acerca de los actuales valores de mercado de activos y pasivos. Así, los estados contables no solamente fallan por no mirar hacia delante, sino que tampoco reportan la realidad actual. Esta información que no aparece limita la utilidad de la información contable” (p. 25).

Metas

Estas son fundamentales para la ejecución acertada de estrategias debido a que forman la base para la asignación de recursos; confrontan el mecanismo primordial para la evaluación de gerentes ya que constituyen un instrumento importante para controlar el avance hacia el logro de los objetivos y así fijar prioridades administrativas. Para la medición de los objetivos se utilizan los indicadores, con sus valores o metas que demarcan su alcance. Francés (2005) indica que “son valores que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro deseado para los objetivos a los cuales están asociados” (p. 51).

Las cuatro perspectivas de la estrategia

Estas perspectivas fueron introducidas por Kaplan y Norton (2002) a partir de 1990 para medir los resultados de la organización a través de un sistema de indicadores de resultado y de inductores de actuación, que permiten conocer la creación de valor hacia el futuro y además de obtener las mediciones históricas como las presentadas por los indicadores financieros.

A través de este modelo se facilita la transformación de la misión y la estrategia en objetivos, los cuales en relación con cada perspectiva se integran en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos (causa-efecto), es decir, se

estructura la historia de la estrategia que termina o apunta a los objetivos financieros pasando por los objetivos no financieros.

Estas relaciones deben tener un fin común el cual se traduce en creación de valor y ventajas competitivas basadas en: Mejora de las ventas, optimización de los gastos operativos o de proyecto, optimización de la utilización de recursos, comprensión y adaptación al mercado, productos mas atractivos y nuevos, mejora de la comercialización de productos, nuevos nichos de mercado, menor costo en los productos, entre otros.

Las perspectivas introducidas por estos autores anteriormente citados, corresponden a las siguientes: (1) La perspectiva de accionistas o financiera, representa el punto de vista de quienes ejercen derechos de propiedades sobre la empresa. ¿Cómo nos ven los accionistas? (2) La perspectiva de los clientes, es el punto de vista a los que se dirigen los bienes y servicios. ¿Cómo nos ven los clientes? (3) La perspectiva de los procesos internos, son las actividades necesarias para producir los bienes y servicios. ¿En qué debemos sobresalir? (4) La perspectiva de aprendizaje y crecimiento representa las capacidades necesarias para realizar las actividades productivas, estas son: capacidades humana, infraestructura tecnológica y organización. ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

En la práctica algunas empresas incluyen una quinta perspectiva para representar el punto de vista de la sociedad, los cuales incluyen los objetivos sociales de la empresa, la conservación del medio ambiente, la relación con la comunidad y los valores, pero esta podría resumirse igualmente en la perspectiva de los clientes, por lo tanto las perspectivas podrían adecuarse al tipo de negocio y no forman parte de una receta de ejecución.

En referencia a los indicadores e inductores de actuación y a los objetivos estratégicos por cada perspectiva se pueden ejemplificar los siguientes:

La perspectiva financiera

Objetivos estratégicos

- Incrementar y diversificar los ingresos
- Optimizar los gastos y mejorar la productividad
- Mejorar la utilización de los activos

Inductores:

- Nuevos productos
- Expansión de la línea de producción
- Nueva aplicación comprobable del producto existente
- Nuevos clientes y mercado
- Nuevas relaciones
- Nueva estrategia de precios
- Se reduce el costo por unidad
- Relaciones internas, unión entre Unidades Estratégicas de Negocio (cooperación)
- Suben los precios para cubrir costos, esto es riesgoso
- Se utiliza la automatización y procesos normalizados
- Reducción de costos unitarios
- Mezcla de canales y utilizar y promover el mejor canal
- Relación entre el plazo de cobro y al plazo de pago a los proveedores
- Mejora de utilización de activos (porcentaje de utilización de algún recurso)

Indicadores

- Porcentaje de ingresos por nuevos productos y servicios en un período identificado
- Porcentaje de ventas y porcentaje de crecimiento de ventas
- Porcentaje de clientes
- Porcentaje de ingresos de este rubro
- Ingresos por empleados
- Costo por unidad
- Ciclo de caja (capital circulante, cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar, ventas al mayor al detal y distribución).
- ROI, rendimiento sobre la inversión
- ROCE, rendimiento sobre el capital empleado
- Valor añadido económico
- Margen bruto

- Valor de la acción
- Aumento de ventas
- Valor añadido económico
- Generación de flujo de caja

La perspectiva del cliente

Objetivos estratégicos

- Incrementar la cuota de mercado y la cantidad de clientes
- Mantener la relación con los clientes actuales (retención)
- Alcanzar una excelente imagen y reputación

Inductores

- Relaciones personales
- Calidad en experiencia de compra
- Menor tiempo por el servicio
- Fiabilidad en el tiempo prometido (indicador: puntualidad en entrega)
- Tiempo de funcionamiento (Indicadores: funcionamiento y respuesta para mantenimiento)
- Plazo de espera de nuevos productos
- Retención del cliente
- Captación de nuevos clientes
- Capacidad de anticipación de necesidades y nuevos productos

Indicadores

- Porcentaje de defectos
- Cantidad de productos devueltos o número de llamadas para solucionar fallas
- Garantía: acción correctiva
- Costo de garantía
- Fecha de entrega prometida

- Precio de venta neto (después de descuentos y rebajas)
- Porcentaje de licitaciones ganadas (competitividad de precios)
- Satisfacción del cliente
- Entrega a tiempo
- Plazos de entrega corto
- Cuota del mercado

La perspectiva del proceso interno

Objetivos estratégicos

- Satisfacer las necesidades de clientes actuales y futuros
- Desarrollar nuevas soluciones (productos o servicios)
- Mejorar procesos internos en relación a los accionistas (plan de inversión, pérdidas o ganancias)
- Ser rápido y eficiente y una excelente disponibilidad del producto
- Alcanzar alta calidad, diseño y presentación, a un precio atractivo
- Construir una mejor imagen

Inductores

- Cumplimiento de pedidos
- Aprovisionamiento
- Planificación y control de producción
- Mejora de la comunicación con el cliente y los accionistas
- Anticipación a las futuras solicitudes de los clientes
- Tasa de defectos del proceso
- Tiempo de reproceso
- Devoluciones
- Porcentaje de procesos bajo control estadístico
- Relación de productos conformes a los fabricados
- Tiempo de espera del cliente

Indicadores

- Tiempo de duración del proceso (justo a tiempo)
- Cantidad de desperdicio
- Exactitud de información entregada al cliente
- Atención al cliente
- Dirigidos básicamente a los clientes y a los accionistas
- Calidad
- Tiempo de respuesta
- Costo e introducción de nuevos productos

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivos estratégicos

- Desarrollar y mantener habilidades, destrezas y conocimientos de los empleados
- Mejorar los sistemas de información
- Satisfacer al empleado motivar, delegación de poder (empowerment) y establecer coherencia de los objetivos

Inductores

- Productividad del empleado
- Impacto sobre la satisfacción del cliente
- Formación (cantidad y nivel de entrenamiento) de los empleados.
- Porcentaje de procesos con retroalimentación sobre calidad en tiempo real
- Porcentaje de empleados con información on-line sobre clientes.
- Radio de cobertura de la información estratégica
- Disponibilidad de sistemas de información
- Indicadores de mitad de vida
- Retención

Indicadores

- Ingreso por empleado

- Cantidad de patentes
- Porcentaje de rotación de los empleados
- Cantidad de empleados
- Número de soluciones o propuestas puestas en práctica
- Porcentaje de empleados y directivos que conocen los lineamientos estratégicos
- Porcentaje de empleados que han conseguido alcanzar los objetivos personales
- Sistemas (disponibilidad de información en tiempo real, información veraz y confiable)
- Fuentes de formación y crecimiento (personas, sistemas)
- Procedimiento de la organización (coherencia de incentivos con los éxitos, medida de los procesos críticos de la información)
- Personas (Satisfacción de los empleados)
- Entrenamiento
- Habilidades de empleos
- Sistemas
- Disponibilidad en lo real
- Información veraz y confiable
- Procedimientos en la organización
- Coherencia de incentivos con los éxitos o fracasos de la organización
- Medidas de los procesos críticos de la organización

Análisis de entorno

Este análisis contempla variables económicas, políticas, sociales, ambientales y tecnológicas, que permiten identificar básicamente las posibilidades y limitaciones de la organización. Estas posibilidades son las oportunidades, que junto a las limitaciones potenciales o amenazas permiten tomar medidas antes las reacciones de la competencia, e incluso ayudan a ejecutar acciones anticipadas sobre esta.

Hitt, Ireland y Hoskisson (1999) definen que “Las oportunidades son las condiciones del ambiente general que pueden ayudar a que una empresa logre la competitividad

estratégica” por otra parte estos autores comentan que “Las amenazas son las condiciones del ambiente general que pueden obstaculizar los esfuerzos de una compañía por lograr la competitividad estratégica” (p. 44)

Existen elementos que hacen referencia a varias herramientas que permiten describir el análisis externo, entre las cuales se destacan: El análisis de tendencias, el análisis de escenarios, el análisis de la industria y el análisis de grupos estratégicos.

Análisis de tendencias

En la actualidad la globalización en la cual estamos inmersos origina un mundo altamente cambiante lo que genera alta incertidumbre en todos los planos, como en lo económico, político, ambiental, tecnológico y sociocultural, por lo tanto para establecer una descripción de una situación o consecuencia futura probable (supuesto), es necesario un análisis sobre el impacto de los acontecimientos pasados y presentes relacionados, como por ejemplo, una dirección que toma un mercado, que puede ser al alza o a la baja, tomando en cuenta los datos históricos como la explosión o recesión demográfica respectivamente.

Para facilidad de algunas empresas existen muchos autores, publicaciones, o estudios que permiten obtener tendencias globales que ayudarían a facilitar el análisis del entorno de sus empresas, entre ellos cabe destacar las “Tendencias Globales al 2015” realizadas por el Consejo Nacional de Inteligencia (NIC, por sus siglas en inglés National Intelligence Council) con la colaboración de expertos no gubernamentales de todo el mundo. “..Han trabajado para identificar las grandes líneas conductoras y las tendencias que definirán el mundo del 2015”. (<http://www.cuestiones1.net/revista/n6/nov01-2015.htm>).

Escenarios

Los escenarios permiten incrementar la capacidad o aptitud básica de la empresa para proyectarse al futuro a través de distintas alternativas o caminos posibles y coherentes para una misma situación, lo que permite desarrollar oportunidades y amenazas en base a incertidumbres, de esta manera Francés (2005,p.57) indica:

“Los escenarios son descripciones sintéticas de los posibles entornos en los cuales podría ubicarse la empresa en el futuro...” “El entorno de la empresa puede ser descrito en términos de variables económicas ambientales, sociales políticas y tecnológicas.” “...Lo importante es que los escenarios nos ayuden a

identificar oportunidades y amenazas para la empresa y que permitan analizar la viabilidad de las propuestas de estrategia desde diferentes situaciones hipotéticas del entorno.”

Por otra parte Vieytes (s.f) publico en la Web

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/escenario.htm>

Los escenarios son construidos en un set de imágenes alternativas (usualmente 3 ó 4) y cada una de ellas corresponde a una combinación interna, coherente, de supuestos basados en variables explicativas. El objetivo del método de escenarios es formular conjeturas con mayores fundamentos sobre: Futuros alternativos, Situaciones futuras para posibles acciones, Consecuencias de las posibles acciones (s.p)

Análisis de la industria

La industria es el término utilizado para identificar en un mercado a un conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios similares. Algunos autores definen este concepto de industria como sector, por lo tanto se puede decir que es lo mismo hablar de sector o industria.

En tal sentido Porter (1999) indica que “cada sector tiene una estructura peculiar, es decir, un conjunto de características económicas y técnicas fundamentales...” (p. 27). Para el análisis de la industria este autor propuso el esquema de las fuerzas, el cual ayuda a establecer la rentabilidad del sector a través del análisis de las fuerzas determinantes de la competencia, como lo son: Amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Esquema de las cinco fuerzas de Porter

Este esquema ha sido citado por muchos autores para ayudar a determinar las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de algún sector de mercado, a través del análisis de la competencia. El entendimiento de estas fuerzas y de los factores que la determinan permite establecer la posición de la empresa donde pueda competir exitosamente en relación al sector o industria, por lo tanto ayuda a comprender una gran parte de las posibles oportunidades y amenazas de las empresas que se originan en su sector.

Para Porter (2004) las cinco fuerzas son resumidas de la siguiente manera:

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.

2. La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más 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 altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

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 tamaño del pedido. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4. Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto tienen varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5. Amenaza de 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 están más avanzados tecnológicamente o puede entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. (p. 57).

Análisis Interno

Este análisis contempla variables organizacionales, tecnológicas, de conocimiento u otras donde se utiliza principalmente la herramienta de la cadena de valor.

Cadena de valor.

Esta conformada por una serie de etapas de agregación de valor, de aplicación general en los procesos productivos. Se crea valor cuando las actividades realizadas incrementan el precio que esta dispuesto a pagar el comprador por el producto.

Kaplan y Norton (2002), describen una cadena de *valor extendida* que comprende dos segmentos adicionales el de innovación y el de operaciones, al modelo de cadena de Valor genérica introducido en la Escuela de Negocios de Harvard por Porter (1985). El segmento de innovación se divide en dos eslabones, de diseño y de desarrollo. El segmento de operaciones es el mismo que corresponde a la cadena de valor tradicional y comprende tres eslabones: hacer, mercadear y dar servicio.

En el artículo de la revista Calidad empresarial (2004) este concepto es abordado de la siguiente manera:

...La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas las actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan (p. 60).

En la cadena de valor extendida las actividades de apoyo se encuentran incorporadas en las actividades primarias, de acuerdo con las tendencias actuales en materia de organización.

Estas actividades de apoyo corresponden a la Dirección de la empresa, Finanzas, Administración, Recursos Humanos, Calidad, Relaciones Públicas, Desarrollo Tecnológico (telecomunicaciones, automatización, sistemas de información), Compras, Seguridad, Soporte, entre otras. En cuanto a las actividades primarias corresponden a la innovación y desarrollo, Operaciones, Marketing, Distribución, Ventas y Servicios. Como no todos los negocios son idénticos, se pueden ordenar dependiendo del tipo de negocio. En la figura 2 se aprecia una cadena de Valor tipo que puede aplicar a algunas empresas:

Figura 2. La cadena de producción de Valor



Fuente: Porter (1999)

Análisis de la cadena de Valor

A través del análisis de la cadena de valor las empresas identifican sus ventajas competitivas las cuales formaran parte de sus fortalezas, además permite obtener las funciones débiles donde hay que trabajar para mejorar. Si se analizan las cadenas de valor de los proveedores, las de los compradores y la de los canales se puede entender la mejor forma de generar más valor, es decir, el cliente estaría más dispuesto a pagar más por el producto, o pagando lo mismo internamente se optimizarían algunas funciones permitiendo reducir los costos.

Ampliación del concepto de valor

La propuesta de valor al cliente, Kaplan y Norton (2002) indican que se compone de los atributos del producto, sea un bien o un servicio, la imagen y la relación entre la empresa y el cliente (factores intangibles, mercadeo). Los atributos comprenden la funcionalidad del producto, su precio, su calidad, su garantía, su puntualidad, su particularidad y su novedad. De esta información se puede obtener la siguiente formula:

Valor = Atributos de productos y servicios + Imagen y prestigio + Relación con los clientes.

Capacidades medulares

Gracias a Hamel y Prahalad (1994) se puede aseverar que las capacidades medulares son áreas en las cuales la empresa posee conocimientos y destrezas claves para llevarles satisfacción a los clientes y asegurar el éxito en el mercado y constituye una ventaja competitiva considerada sostenible, lo que se traduce en una fortaleza. Es importante recordar, como se menciona al inicio de este capítulo, que una ventaja competitiva aunque se considera sostenible es un por un tiempo finito, de allí la importancia de la planificación estratégica a través de anticipación y la innovación para desarrollar nuevas ventajas competitivas.

Cuando las empresas no poseen capacidades medulares, deben trabajar rápidamente en conseguirla, pero no precisamente se traducen en una debilidad. Y por otra parte aunque la compañía posea una capacidad medular, si su integración en la cadena de valor no es de la mejor forma (hay debilidades que la afectan para entregar el producto) no se garantiza la creación de valor.

Formulación y evaluación de las estrategias

Basándose en lo expuesto anteriormente en el análisis de entorno y el análisis interno, las fortalezas y debilidades de la organización, se derivan de la selección, la concentración y el análisis de los factores en los que la empresa en su interior es débil, o en sus fortalezas y por el otro lado, el exterior permite analizar las amenazas y oportunidades del entorno.

David (1999) propone en su modelo D.O.F.A. (por sus siglas en español de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) que la formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de misiones de la institución, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión sobre cuales escoger.

En este orden de ideas, es importante señalar que el modelo descrito por el autor sirve como un instrumento metodológico para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, que conduce a la formulación y desarrollo de estrategias de las cuales se pueden

encontrar cuatro tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo: F.O., D.O., F.A. y D.A.

Estrategias F.O., se denominan estrategias de crecimiento ya que son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que origine rendimientos superiores al promedio a través de la expansión, posicionamiento o su fortalecimiento.

Estrategias D.O., se nombran como estrategias de supervivencia, debido a que con ellas se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias F.A., son llamadas igualmente de supervivencia, y se refieren a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas propias.

Las estrategias D.A., se designan como estrategias de retirada ya permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso, o desde otra perspectiva ayudan a vencer las debilidades internas y mitigar las amenazas externas.

Cuando las debilidades que se tienen no pueden ser superadas por si mismas, aunque esta no es una situación frecuente, esto sugiere encontrar estrategias del tipo F.D., es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas. En general se puede indicar que al usar estrategias D.O., F.A. o D.A. se busca llegar a una situación en la cual se pueda aplicar una estrategia F.O.

En recapitulación, la identificación de las distintas combinaciones, es clave para el proceso de planeación ya que permite determinar los objetivos de la organización y definir los proyectos que pondrá en marcha a través de la formulación de las distintas estrategias a seguir.

Dentro de esta representación, las empresas deben tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten o minimicen el impacto de las amenazas externas.

A continuación en la tabla se presenta el panorama que resulta del modelo D.O.F.A. describiendo las distintas estrategias que se originan del cruce de los factores.

TABLA N° 1 Resultados de estrategias a través del modelo D.O.F.A.

Factores	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalezas (F)	Potencialidades (estrategias de crecimiento, FO)	Riesgos (estrategias de supervivencia, FA)
Debilidades (D)	Desafíos (estrategias de supervivencia, DO)	Limitaciones (estrategias de retirada, DA)

Fuente: El autor (2005)

La lista de factores externos e internos que permiten la elaboración de de las estrategias de crecimiento, de supervivencia, o de retirada, se obtiene del análisis del entorno y del análisis interno descrito en apartados anteriores. Cada análisis se fundamenta en varias herramientas, tales como; La cadena de valor, el análisis de las tendencias o escenarios, el esquema de las cinco fuerzas y la identificación de las capacidades medulares.

Cada uno de estos factores se ordenan en relación a las cuatro perspectivas descritas por Kaplan y Norton (2002) y se obtiene las acciones viables mediante el cruce de variables para cada una de ella (análisis D.O.F.A.), luego de esto se establecen la formulación y desarrollo de estrategias desde el punto de vista de los accionistas, los clientes, los procesos internos y de formación y aprendizaje.

Definición de la estrategia

La selección de las estrategias formuladas anteriormente, así como en todo el proceso de planificación estratégica, deben ser cónsonas con la misión y visión de la empresa, respetando por su puesto los demás lineamientos estratégicos.

En el plan estratégico la alta dirección puede asumir los riesgos elegidos y seleccionar las acciones con las que puede enfrentar los cambios y reestructurar la empresa para el futuro, buscando aquella meta que le asegure un mañana próspero.

En base a las dediciones anteriores se establecen los indicadores de resultado y los inductores de actuación para cada objetivo estratégico planteado. Estos indicadores deben ser medidos cualitativamente o cuantitativamente.

Para que la empresa y su gente cumpla de forma mas efectiva con sus objetivos y alcancen las metas planteadas se deben establecer las iniciativas, planes y proyectos. En otros términos se podría decir que estos planes, proyectos, o iniciativas son una extrapolación de presupuestos presentes con un enfoque sistemático para que en unos plazos determinados se consigan los objetivos buscados.

Hitt, Ireland y Hoskisson (1999), indican que "...las corporaciones se gastan y que el éxito, en el mejor de los casos, es un logro no permanente que siempre puede escaparse de las manos" (p. 7). Por lo tanto es muy importante tomar en cuenta que si las estrategias son inadecuadas o se implantan de forma incorrecta, más allá de crear valor y ventajas competitivas, pueden originar problemas.

Plan estratégico

El plan estratégico es un conjunto de acciones programadas para conseguir los objetivos, dichas acciones llamadas estratégicas tienen que ser tan flexibles ya que si el entorno en que se están aplicando cambia, dichas acciones también deben ser cambiadas. La planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir, busca estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro.

La finalidad por tanto de un proceso de efectiva planificación estratégica es la de ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección, su percepción, apreciación de previsiones y tendencias importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de la organización. Al tener las estrategias a seguir se formula el plan operativo, donde cobran vida los programas o proyectos para alcanzar los objetivos, en este sentido el Project Management Institute (2004) indica lo siguiente:

Los proyectos se usan a menudo como un medio de lograr el plan estratégico de la organización ya esté empleado el equipo del proyecto por la organización es decir, un proveedor de servicios contratado.

Generalmente, los proyectos son autorizados como resultado de una o más de las siguientes consideraciones estratégicas:

Una demanda del mercado (por ejemplo una compañía petrolera autoriza un proyecto para construir una nueva refinería en respuesta a una escasez crónica de gasolina).

Una necesidad de la organización (por ejemplo, una compañía de formación autoriza un proyecto para crear un nuevo curso a fin de aumentar sus ingresos)

Una solicitud de un cliente (por ejemplo, una compañía eléctrica autoriza un proyecto para construir una subestación para abastecer a un nuevo polígono industrial)

Un avance tecnológico (por ejemplo, una firma de software autoriza un nuevo proyecto para desarrollar una nueva generación de videojuegos después de la introducción de nuevos equipos de juegos por parte de las empresas de electrónica)

Un requisito legal (por ejemplo, un fabricante de pinturas autoriza un proyecto para establecer los procedimientos de manejo de un nuevo material toxico) (p.7).

Por otro lado, un programa hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza, de hecho un plan está constituido por un conjunto de programas el cual consiste en la realización de acciones orientadas a alcanzar las metas y objetivos propuestos dentro de un período determinado constituido por un conjunto de proyectos.

Y referente a un proyecto, es relevante señalar, que implica un mayor grado de detalle por cuanto hace referencia a un conjunto de actividades concretas, definidas en el tiempo interrelacionadas y coordinadas entre si, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios únicos capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

Al respecto, PMI (2004) define "Un proyecto es un esfuerzo temporal comprometido para crear un producto o servicio único"(p. 5), esta norma de Gerencia de Proyectos del PMI que ha sido adoptada internacionalmente para definir los procesos de Gerencia de Proyectos, recomiendan dividir los proyectos en cinco grupos de procesos (Inicio, Planificación, Ejecución, Control, Cierre), y en nueve áreas de conocimiento (Alcance,

Tiempo, Costo, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos, Procura , Integración).

Cuadro de Mando Integral

El plan estratégico se puede condensar en el cuadro de Mando Integral expuesto por Kaplan y Norton (2002) en el cual se presentan los objetivos estratégicos, los indicadores de resultados, los inductores de actuación y las iniciativas o planes para conseguir los objetivos. Este Cuadro de Mando Integral se formula en base a las cuatro perspectivas anteriormente expuestas en este capítulo, donde se ejecutarán en cada una las acciones programadas para conseguir los objetivos.

Lo importante de este cuadro es que resume las acciones o planes a seguir para alcanzar los objetivos y su grado de logro con la utilización de los indicadores convencionales, como los financieros, a los no convencionales, como los dirigidos a los clientes, procesos internos y los de formación y aprendizaje del personal de la empresa. Con estas mediciones a través de los indicadores y/o inductores se puede medir la creación de valor.

El plan estratégico mostrado a través del Cuadro de Mando Integral permite presentar la relación directa de los medios o caminos a seguir para alcanzar los objetivos, ayuda a tener el control para la toma de dediciones oportunas basados en la medición de los resultados, o en las acciones futuras a través de inductores de actuación.

Hamel (2000) indica que la planeación estratégica no es lo mismo que estrategia ya que en esta su objetivo principal es producir planes, no estrategias. La profesión de elaborar una estrategia tienen un gran problema: no existe una teoría para crear estrategia.

CAPITULO 3. MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Estudio

La presente investigación, se ubica dentro de la modalidad del proyecto factible, porque se busca proponer un plan estratégico a la empresa gerencial educativa, “Espacios de Desarrollo” que permita la operatividad gerencial, contribuya a su fortalecimiento y posicionamiento en la región, tal como lo dice el Manual de Trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis de grado – UPEL (1998). “El Proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales”.

Se enfocó hacia una investigación-Desarrollo. Para Yáber y Valarino (2003), este tipo de investigación se basa en “...indagar sobre necesidades del ambiente interno o entorno a una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse”. Las fases de este tipo de investigación se fundamentan en el diagnóstico, el diseño o desarrollo y la recomendación para la implantación.

Tomando como referencia el modelo del proceso de planificación estratégica, se tiene las fases de la investigación-desarrollo, el cual se ordenaron según las etapas del proceso antes descrito. En tal sentido, la fase de diagnóstico se compone de la etapa sobre los lineamientos estratégicos, del análisis interno y del entorno; la fase de diseño o desarrollo se ajusta con las etapas de formulación y definición de estrategias; y la fase de recomendación se forma con el plan operativo.

Metodología para las fases de elaboración de la investigación

La metodología empleada para las fases de la investigación desarrollo, enmarcada en las etapas del proceso de planificación estratégico se describe en la tabla: 2 que representa una sinopsis para la elaboración de la investigación en el proceso de planificación estratégica.

Tabla 2: Cuadro sinóptico para la elaboración de la investigación en el proceso de planificación estratégica

FASE	ETAPA	OBJETIVO	HERRAMIENTAS	TECNICAS
DIAGNÓSTICO	Lineamientos estratégicos	Reconocimiento, Indagación, verificación de lo que es la empresa, para quién y para qué lo hace y a dónde quiere llegar.		Entrevistas estructurada
	Análisis del Entorno	Estudio del entorno, detección de oportunidades y amenazas	Análisis de tendencias Análisis de escenarios Análisis de la industria: Esquema de las cinco fuerzas de Porter.	Documental Observación Brainstorming o Tormenta de Ideas
	Análisis Interno	Reconocimiento de nuestra posición, valorando los puntos fuertes y oportunidades de mejora.	Cadena de Valor Capacidades Medulares	Observación Brainstorming o Tormenta de Ideas
DISEÑO O DESARROLLO	Formulación y evaluación de las estrategias y establecimiento de objetivos estratégicos	Abrir al máximo el abanico de alternativas posibles. Idea clara y precisa de lo que se quiere lograr tomando como base las fases anteriores	Modelo D.O.F.A.	Brainstorming o Tormenta de Ideas
	Definición de la estrategia (Selección de alternativas)	Elegir las estrategias y los objetivos estratégicos más adecuados.		Brainstorming o Tormenta de Ideas Métodos de criterios ponderados.
RECOMENDACIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN	Plan Operativo	Proponer el plan de acción, que incluya la cartera de proyecto o iniciativas estratégica para cumplir con los Objetivos.	Gerencia de proyectos	Estructura desagregada de trabajo y de costos Diagramas de Gantt, Pert.

Fuente: El Autor (2005)

Técnicas utilizadas para el desarrollo metodológico

Método de Criterios Ponderados

Es una técnica sencilla y efectiva para elegir una opción en base a la preferencia de los participantes en la toma de decisión. La misma, se utilizó luego de realizar la matriz D.O.F.A, con ella se obtuvo una tabla con las opciones en grado de importancia o prioridad de las estrategias previamente definidas.

Los pasos para su creación fueron los siguientes:

Como primer paso se seleccionaron los criterios que el grupo de proyecto consideró pertinente para la selección de las estrategias, tales como: Inversión para su implantación, tiempo de ejecución, alineación con la visión y facilidad de ejecución. Luego, se procedió a ponderar los criterios basados en el juicio de expertos, tomando en consideración que los criterios tendrían distintos pesos.

Esta ponderación arrojó los siguientes resultados; (20%) Inversión para su implantación, (10%) Tiempo de ejecución, (50%) Alineación con la visión y (20%) Facilidad de ejecución. Y para finalizar esta técnica se procedió a valorar cada estrategia en función del criterio de los evaluadores, (4) Completamente de acuerdo, (3) De acuerdo, (2) Medianamente de acuerdo, (1) En desacuerdo.

Con esta parametrización, se manejaron cuidadosamente los resultados arrojados de la evaluación ya que el valor ponderado de una estrategia debe ser mayor a: 2.5 para tomarse en cuenta (1 mínimo valor y 4 máximo valor), esto al tomar en consideración el alto impacto de la visión (50% de la decisión).

Por ejemplo si el tiempo y la inversión son muy altos y es difícil su ejecución, aunque esté completamente alineada con la visión se descarta ya que el valor arroja el resultado de 2.5. Por otra parte, para el caso contrario, si la estrategia no está alineada con la visión aunque todos los demás criterios estén al máximo el resultado dará 2,5. Esta representación se muestra en la tabla: 3.

Tabla 3: Criterios ponderados para la selección de las estrategias

CRITERIO	PESO	Estrategia									
Requiere baja inversión de dinero	0,2	1	0,2	4	0,8	4	0,8	1	0,2	4	0,8
Corto tiempo de implementación	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4	1	0,1	4	0,4
Esta alineada con la visión	0,5	4	2	1	2	4	2	1	0,5	4	2
Es fácil su ejecución	0,2	1	0,2	4	0,8	4	0,8	1	0,2	4	0,8
TOTAL	1	2,5		2,5		4		1		4	

Fuente: El Autor (2005)

Esta técnica se efectúa utilizando como instrumento la hoja de registro de Criterios Ponderados, la cual se compone de dos hojas, una con los objetivos estratégicos y la otra con la tabla de apreciación para realizar la evaluación.

Brainstorming o Tormenta de Ideas

Concebida por Osborn (1954) como método de trabajo en grupo con el objetivo principal para generar ideas, en la cual se prohíbe la crítica adversa en el momento de la generación, la libertad y la originalidad son las bases primarias, es importante generar el mayor número posible de ideas, se busca la combinación e improvisación, pretendiéndose que surja el mayor número de ideas al aceptar todas las sugerencias y aportaciones,

Es importante observar las fases que a continuación se mencionan para lograr su desarrollo efectivo; (1) Planteamiento del problema suficientemente concreto. (2) Se explican las normas anteriormente comentadas. (3) Fase productiva. Se inicia la tormenta realizando sus respectivas anotaciones de las ideas que surjan. (4) Fase de selección de ideas. Una vez finalizada la tormenta se analizan y discuten las ideas sometiéndolas a los siguientes interrogantes: ¿Es adecuado? ¿Es posible? ¿Es viable? complementándose en una sola propuesta de acción.

Técnica de Información documental

Para el análisis de contenido se utilizó el instrumento hoja de registro de información documental con el objeto de fundamentar los aspectos teóricos, expuestos en los diferentes textos y páginas Web de Internet. Fue producto de una secuencia de operaciones que conducen a la obtención de información necesaria.

Técnica de la observación

Para llevar adelante la recolección de información, se utilizó la técnica cualitativa basada en la observación detallada que facilita el registro sistemático de las prácticas sociales que de acuerdo a Pineda, Alvarado y Canales (1999, p.126). “Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia”. De acuerdo a este contexto, generalmente se observa características y condiciones de los

individuos, conductas, actividades y características o factores ambientales utilizando como instrumento la hoja de registro de observaciones.

Técnica de la entrevista estructurada

Referente a esta entrevista Shwan (1995, p.92) “...proporciona un itinerario para tratar experiencia de trabajo, actividades e intereses ajenos al trabajo y auto evaluación”. Como instrumento se requerirá que las respuestas almacenadas con la intención de que su procesamiento parta de la versión textual dada por los entrevistados.

Fases de la investigación

A continuación se especifica la metodología empleada para cada una de las fases de la investigación, las cuales son: De diagnóstico, de diseño o desarrollo y la de recomendación para la implantación.

Fase de diagnóstico

A partir del diagnóstico, se elaboró una propuesta sobre el diseño del Plan estratégico para darle funcionalidad a la investigación. De igual manera, en esta fase se formulan las fortalezas y las debilidades, así como también las oportunidades y amenazas que ejerce el entorno.

Análisis de los lineamientos estratégicos

Para darle cumplimiento al objetivo específico uno (1), se trabajó a partir de la etapa sobre los lineamientos estratégicos usando la técnica de la entrevista estructurada, la cual permitió el reconocimiento, indagación y verificación de lo que es la empresa, para quién y para qué lo hace y a dónde quiere llegar.

En esta etapa se incorporó: a la gerencia, al personal y los clientes de la empresa “Espacios de Desarrollo” y se establecieron los siguientes pasos:

- Seleccionar la muestra del estudio mediante una visita a la empresa “Espacios de Desarrollo” para determinar la realidad existente de la empresa.
- La información se recolectó a través de la técnica de entrevista estructurada.

Análisis de Entorno

Continuando con la fase de diagnóstico y dar cumplimiento al objetivo específico dos (2) se trabajó en primer lugar el análisis del entorno, para el estudio y detección de oportunidades y amenazas sobre el análisis de tendencias a través de la técnica de información documental. Así mismo, se continuó con el diagnóstico referido al análisis de escenarios haciendo uso de las técnicas información documental y finalmente al análisis de la industria. Esquema de las cinco fuerzas de Porter mediante las técnicas de observación y Tormenta de Ideas.

Análisis Interno

Seguidamente, se continúa el diagnóstico sobre la etapa del análisis interno para alcanzar el objetivo específico tres (3), para obtener la posición de la empresa, valorando los puntos fuertes y débiles referentes a la cadena de valor y capacidades medulares se usaron las técnicas de observación y Tormenta de Ideas.

Fase de Diseño o Desarrollo

Formulación de estrategias

La propuesta se elaboró, tomando como base los resultados obtenidos en el diagnóstico y dar cumplimiento al objetivo específico cuatro (4) los cuales reflejan necesidades de abrir al máximo el abanico de alternativas posibles, ideas claras y precisas de lo que se quiere lograr tomando como base las fases anteriores trabajando con la etapa de formulación y evaluación de las estrategias aplicando el Modelo D.O.F.A. a través de las técnica Brainstorming o Tormenta de Ideas.

Definición de la estrategia

Luego, con la definición de estrategia (selección y evaluación de alternativas) haciendo uso de la técnica de métodos de criterios ponderados se eligen las estrategias y los objetivos estratégicos más adecuados, para luego proceder a la formulación de los indicadores y metas para cada objetivo.

Fase de recomendación para la implantación:

Plan Estratégico

Esta etapa está referida al plan estratégico que contemplará las estrategias a seguir, sus iniciativas y proyectos para ser alcanzadas. En esta etapa se formulará todo lo desarrollado en la etapas anteriores y se mostrará en una tabla resumen denominada Cuadro de Mando Integral.

Propuesta del plan estratégico

En la propuesta del plan estratégico se usó una hoja resumen (referir Tabla 35), la cual se compone de la siguiente manera:

- 1.- Se verifican las estrategias seleccionadas del análisis D.O.F.A, el cual se obtuvo a su vez del análisis del entorno y del análisis interno.
- 2.- Se establecen los inductores e indicadores.
- 3.- Se formulan las iniciativas y/o proyectos para su ejecución.
- 4.- Se completará la hoja resumen la cual será denominada Cuadro de Mando Integral, con la siguiente información: Objetivos estratégicos, Inductores de actuación, Indicadores de resultados, Iniciativas y/o proyectos y estrategias.

CAPITULO 4. MARCO ORGANIZACIONAL

Historia breve de la organización

“Espacios de desarrollo” se constituyó como una empresa educativa que empezó a operar en el estado Táchira, específicamente el Municipio San Cristóbal cuyo propósito se centra en proveer servicios de todo lo relacionado con asesoramiento de tesis de pregrado, postgrado y doctorado, talleres, seminarios y cursos presenciales o virtuales, así como también la realización de cualquier otra actividad relacionada o no con su objeto, de lícito comercio

Desde su creación en octubre de 2001 la compañía ha experimentado una constante transformación para convertirse en una empresa competitiva, con altos niveles de calidad en la oferta de sus productos y servicios. Todos ellos enfocados con un profundo conocimiento de las necesidades de los clientes.

Todo este proceso de cambio en la compañía, ha incidido positivamente en logros significativos, como el haber tomado conciencia de la realidad en la que se desenvuelve la empresa - mercado que actualmente es altamente competitivo; sin embargo, su dinámica propia se ha adaptado a los nuevos escenarios de competitividad

La aceptación de las nuevas realidades, así como la decisión de transformar a la organización, permitió establecer un ambiente propicio para iniciar con solidez una nueva cultura dentro de la compañía, una nueva forma de hacer las cosas para que los clientes sientan lealtad por la empresa con lo cual el futuro del negocio, sin duda, sea promisorio.

La actual identidad de “Espacios de Desarrollo” con su misión y visión exige una profunda transformación de la empresa; un nuevo estilo de gerencia que se traduzca en acciones claras y que hoy la compromete a ser una empresa que escucha a sus clientes y está dispuesta al cambio. La organización, presenta como valores:

- Estar comprometidos con la visión de “ser el proveedor preferido de servicios integrales de asesoría educativa en todos su contexto académico y satisfacer plenamente las necesidades específicas de nuestros clientes, siempre bajo exigentes patrones de ética y rentabilidad”.

- Cumplimos con excelencia nuestra misión de "mejorar la calidad de servicio al proveer soluciones académicas que excedan las expectativas de nuestros clientes".
- Trabajamos coordinadamente y en equipo y establecemos alianzas entre otras empresas, universidades, para ofrecer respuestas más eficientes al mercado y al cliente y garantizar el mayor rendimiento en términos de excelencia académica
- Estimulamos la participación, fomentamos un ambiente creativo y cordial y nos sentimos orgullosos de pertenecer a espacios de desarrollo.

Actualmente la compañía, esta administrada y plenamente representada, por un director, asistente administrativo, gerente de asesoramiento, gerente de formación continua, gerente de mercadeo y finanzas, asesores (internos y externos), instructores (internos y externos), transcritores.

Visión y misión

Visión

Ser líderes a nivel regional y nacional, en la prestación de servicios integrales que satisfagan las necesidades y superar las expectativas del cliente apuntalando su crecimiento en función de los avances tecnológicos y científicos actuales dentro de un ambiente seguro y competitivo.

Misión

Garantizar el servicio de asesorías de trabajos de pregrado, post-grado y tesis doctorales, además ofrecer al sector empresarial, talleres especiales de enfoque gerencial para dar respuesta a las exigencias de la región.

Planes

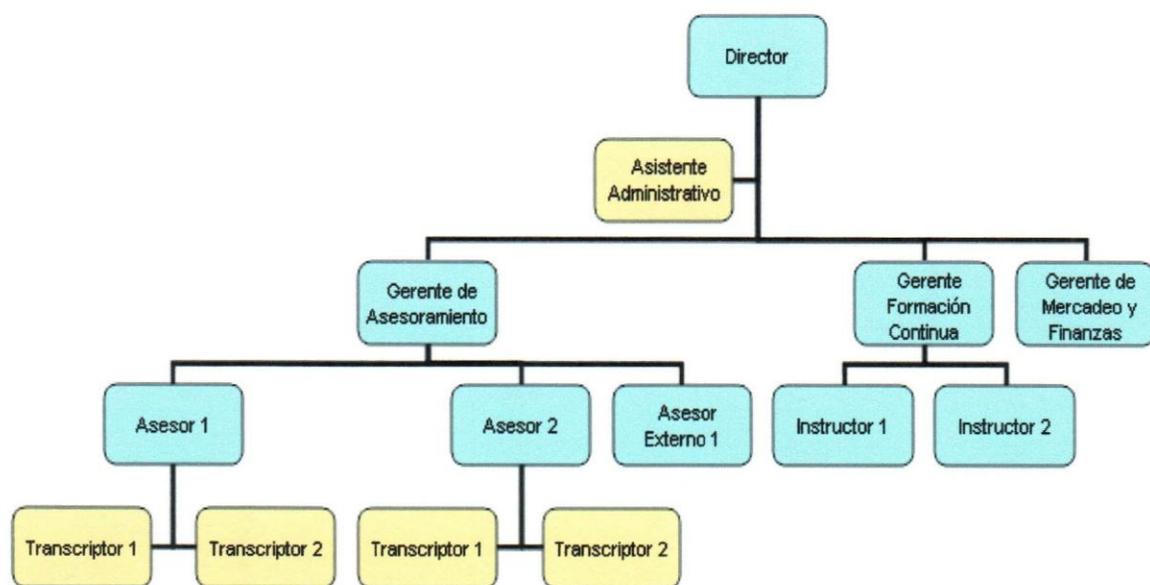
- Proveer servicios de asesoramiento educativo a nivel regional y nacional.
- Ser una empresa competitiva, con altos niveles de calidad en sus productos y servicios.

- Lograr la aceptación y lealtad de los clientes a través del tiempo.
- Establecer alianzas educativas para lograr un mayor rendimiento en términos de excelencia educativa.
- Superar las expectativas de los clientes estando siempre a la vanguardia tecnológica y científica, brindando así un mejor servicio.

Aspectos de la organización

Organigrama

Figura 3: Organigrama de la empresa Espacios de Desarrollo



Fuente: "Espacios de Desarrollo" (2005)

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DEL PROYECTO

El desarrollo de la presente investigación, implicó la planificación y gerencia de una serie de actividades, las cuales hicieron posible la propuesta del plan estratégico para la empresa gerencial educativa, “Espacios de Desarrollo” ubicada en la ciudad de San Cristóbal del estado Táchira.

Formulación del Proyecto

Para el desarrollo del proyecto del trabajo especial de grado se utilizó los fundamentos de la dirección de proyectos del PMI (2004), partiendo de las consideraciones del autor de lo que fue apropiado para la formulación y ejecución del proyecto en cuestión. A continuación se desarrollan las áreas de conocimientos empleadas:

Alcance

Definición

Los detalles tales como los objetivos, la descripción del problema, las limitaciones y la justificación del proyecto fueron descritas en el primer capítulo de este trabajo.

En cuanto a los miembros del equipo de proyecto se conformó por los directores (analistas de proyecto) y el asistente administrativo (asistente de proyecto) de “Espacios de Desarrollo” y el autor (gerente de proyecto). Por otra parte, existió en todo momento el apoyo del tutor, la colaboración de asesores y consultas a profesores conocedores del tema. Se contó con personal auxiliar para la administración de las entrevistas, así como para la transcripción del informe.

El 31 de Mayo de 2005 se obtuvo el acta de constitución del proyecto, donde se manifestó la autorización y realización del proyecto, siendo ese día el inicio del proyecto.

Los costos estimados del proyecto se enmarcaron en la propuesta del trabajo de grado y los mismos se establecieron en un aproximado de siete (7) millones de bolívares.

Productos

Proceso de planificación estratégica se descompone en los siguientes subproductos, los cuales se mencionan a continuación:

- Análisis de los lineamientos estratégicos
- Análisis del entorno
- Análisis Interno
- Formulación y evaluación de las estrategias
- Definición de la estrategia
- Plan operativo
- Propuesta del plan estratégico

Entregables

En cuanto a los documentos o entregables que lo componen se enuncian los siguientes:

1. - Debilidades y fortalezas en referencia a:
 - Análisis de tendencias
 - Análisis de la industria: Esquema de las cinco fuerzas de Porter.
 - Análisis de escenarios
2. - Oportunidades y amenazas en referencia a:
 - Cadena de valor
 - Capacidades medulares
3. - Modelo D.O.F.A.
4. - Plan estratégico: Cuadro de Mando Integral.

Estructura desagregada de trabajo (EDT):

La estructura desagregada de trabajo se realizó con base a la metodología de investigación empleada, las etapas del proceso de planificación estratégica, las herramientas utilizadas y las técnicas para obtener la información. En tal sentido, la lista desagregada de trabajos efectuada fue la siguiente:

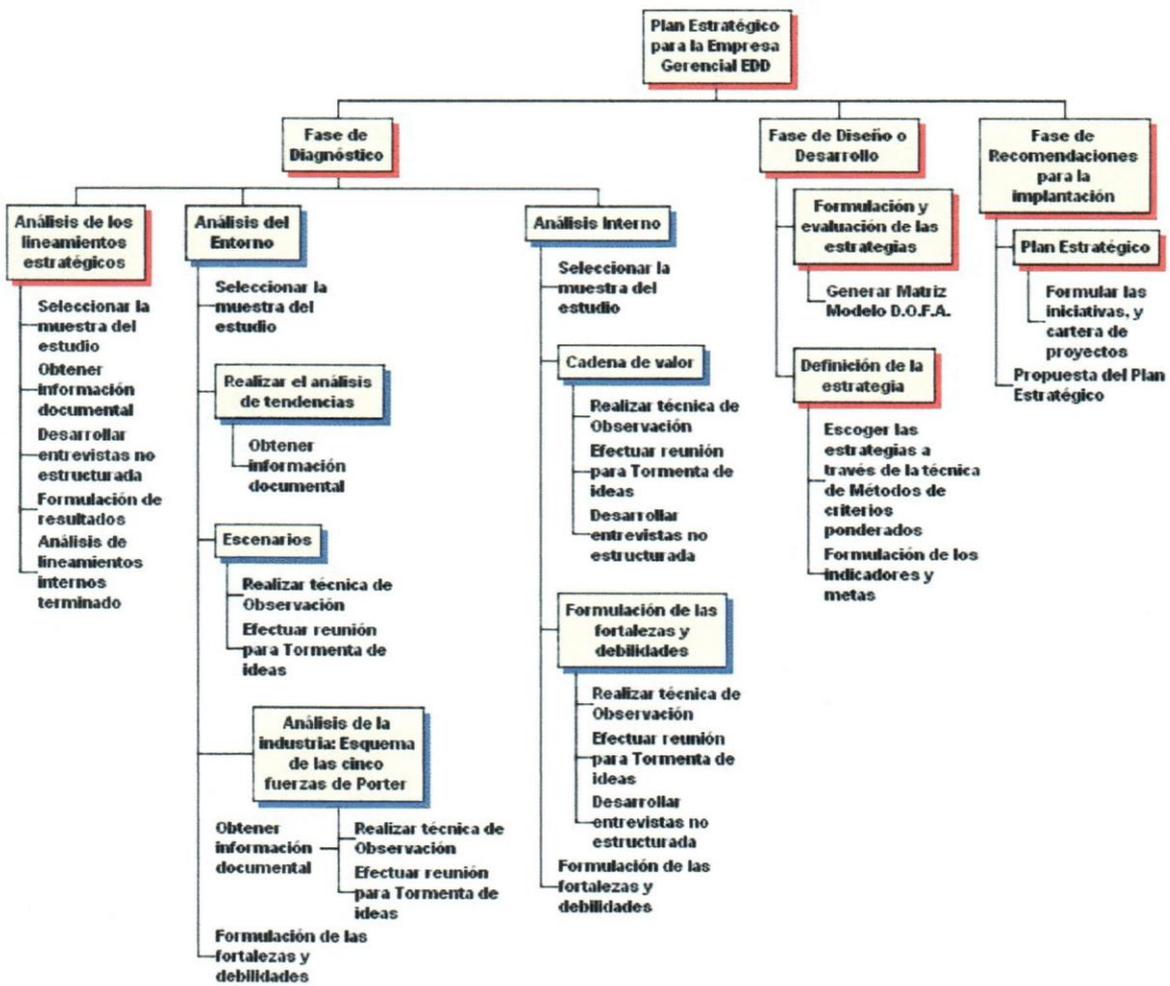
- Fase de diagnóstico
 - Análisis de los lineamientos estratégicos
 - Seleccionar la muestra del estudio
 - Obtener información documental

- Desarrollar entrevistas estructurada
- Formulación de resultados
- Análisis del entorno
 - Seleccionar la muestra del estudio
 - Realizar el análisis de tendencias
 - Obtener información documental
 - Establecer los escenarios
 - Realizar técnica de observación
 - Efectuar reunión para Tormenta de Ideas.
 - Análisis de la industria: Esquema de las cinco fuerzas de Porter
 - Técnica de información documental
 - Realizar técnica de observación
 - Efectuar reunión para Tormenta de Ideas
 - Formulación de las fortalezas y debilidades
- Análisis interno
 - Seleccionar la muestra del estudio
 - Cadena de valor
 - Realizar técnica de observación
 - Efectuar reunión para Tormenta de Ideas
 - Capacidades medulares
 - Realizar técnica de observación
 - Efectuar reunión para Tormenta de Ideas
 - Formular de las fortalezas y debilidades
- Fase de diseño o desarrollo
 - Formulación y evaluación de las estrategias
 - Generar matriz del modelo D.O.F.A.
 - Definición de la estrategia
 - Escoger las estrategias a través de la técnica de métodos de criterios ponderados
 - Formulación de los indicadores y metas

- Fase de recomendaciones para la implantación
 - Plan operativo
 - Formular las iniciativas y cartera de proyectos
 - Propuesta del Plan estratégico

En la figura 4: Contempla la estructura desagregada de trabajo para la presente investigación el cual se realizó a través del software de gestión de proyectos “WBS Chart Pro (Critical Tools Inc.)”:

Figura 4: Estructura desagregada de trabajo (EDT)



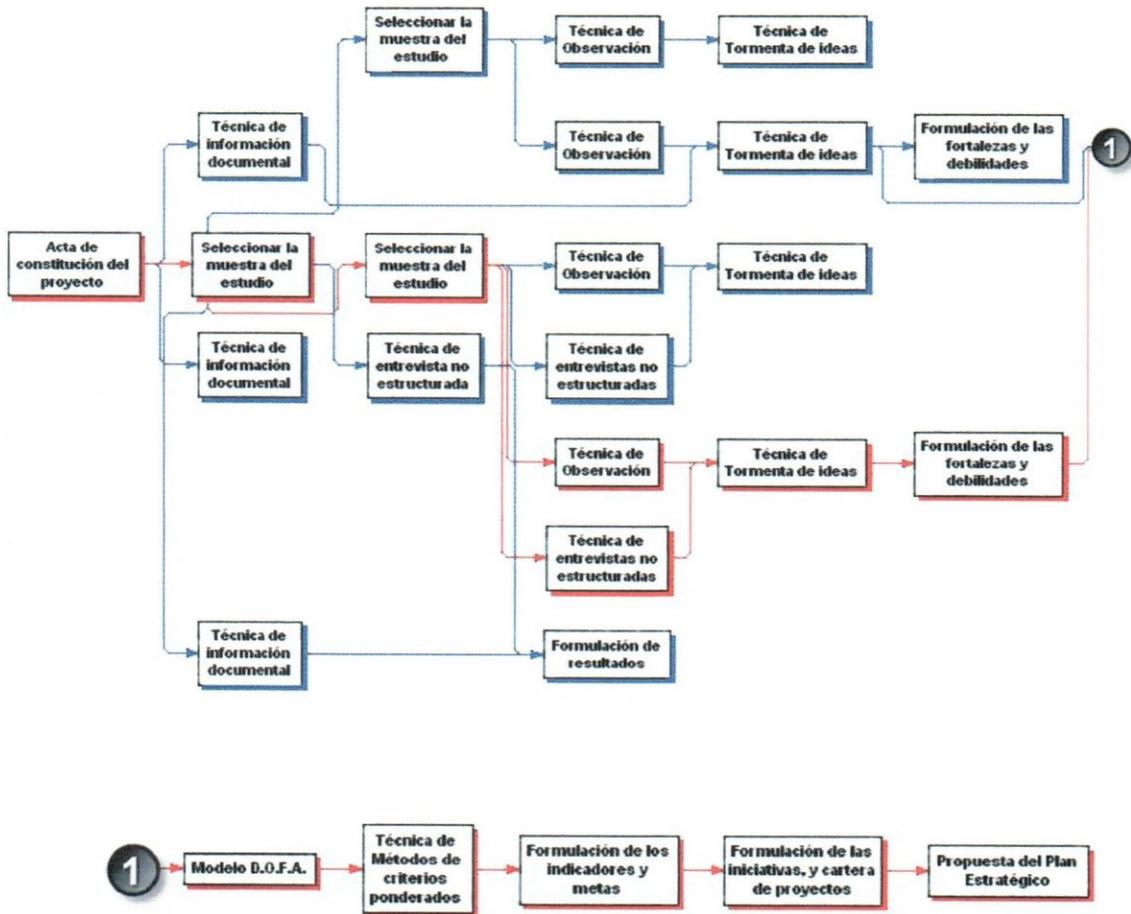
Fuente: El Autor (2005)

Tiempo

Secuencia de actividades

En este punto se procedió a establecer las relaciones lógicas entre las actividades y su secuencia de trabajo. En esta parte el equipo de proyecto utilizó dependencias directas y no consideró incluir dependencias de actividades que no pertenecen al proyecto. Todos estos resultados se muestran en la figura 5 los cuales se trabajaron con el software de gestión de proyectos “MS-Project 2003” y “PERT Chart EXPERT (Critical Tools Inc.)”

Figura 5. Diagrama de Red del Proyecto – Secuencia de Actividades



Fuente: El Autor (2005)

Estimación de recursos

Luego de tener las secuencias de las actividades se procedió a estimar los recursos que participarían en el proyecto. Para tal efecto se contó con la participación del personal de la empresa objeto del estudio lo que facilitó la obtención de los recursos calificados, de allí el proyecto quedó conformado por cuatro (4) personas de la siguiente manera:

Gerente de Proyecto (GP)

Analista de Proyecto No 2 (AP2)

Analista de Proyecto No 1 (AP1)

Asistente de Proyecto (A)

Estimación de la duración de las actividades

Las actividades del proyecto fueron formuladas con base a las necesidades planteadas en la metodología de investigación empleada, las etapas del proceso de planificación estratégica, las herramientas utilizadas y las técnicas para obtener dicha información.

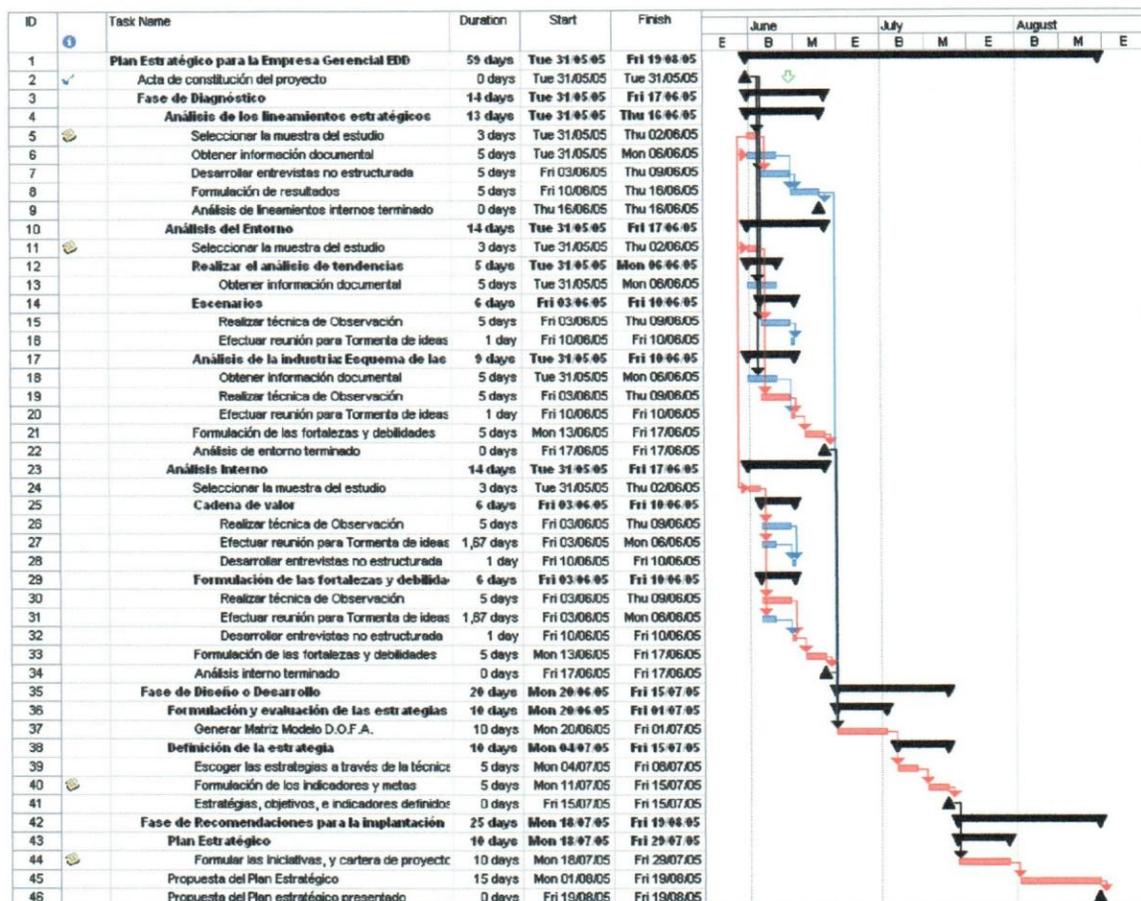
La determinación de los tiempos del proyecto fue realizada tomando como referencia las técnicas de juicio de expertos y de Tormenta de Ideas. Estos estimados fueron basados en un ordenamiento por paquetes de actividades; es decir, como algunas acciones para las actividades se repetían, se estimó un solo valor por cada actividad y luego se repitió en donde aplicaba la actividad. De allí el equipo de proyecto obtuvo los siguientes resultados: Seleccionar la muestra del estudio (1 día), obtener información documental (5 días) efectuar entrevistas estructurada (5 días), formulación de resultados (5 días) efectuar observación (5 días) efectuar Tormenta de Ideas (1 día), formular las fortalezas y debilidades (5 días) efectuar el método de criterios ponderados (5 días), formular los indicadores y metas (5 días), formular las iniciativas y la cartera de proyectos (10 días), proponer el plan estratégico (15 días).

Desarrollo del cronograma

En la figura 6, se señala a continuación el cronograma realizado que se fundamentó en la estimación de la duración de las actividades y la cantidad de recursos para su ejecución. Con la iteración entre ambos factores se obtuvo el cronograma de trabajo, para su presentación, uso y control: además, de utilizar las herramientas de software de gestión

de proyectos “MS-Project 2003”, “PERT Chart EXPERT y WBS Chart PRO (Critical Tools Inc.)”

Figura 6. Estimación de la duración de las actividades y la cantidad de recursos



Fuente: El Autor (2005)

Costo

Los recursos financieros fueron costeados directamente por el investigador y por la empresa de estudio. Los mismos se erogaron para realizar todas las actividades planteadas para el proyecto.

Estimación de Costos

La estimación de los costos de las actividades descritas en el cronograma presentado en la figura 5 se basó en dos (2) criterios básicos:

1. Evaluación del recurso necesario para completar la actividad a través de su costo de HH (8 HH por día). Este valor se estimó con base al sueldo mínimo de un empleado publicado en Gaceta Oficial N° 38.18.174 de fecha 27-04-05 (referido al incremento del salario mínimo obligatorio para los trabajadores del sector público) el cual es de Bs. 405.000,00.
 - a. Costo por día laborado de cada integrante del proyecto se estimó aproximadamente en Bs. 20.000,00.
2. Valoración de los gastos de viajes del gerente de proyecto, por tener su residencia fuera del área geográfica donde está enmarcada la investigación y la empresa objeto de estudio se estimaron los siguientes montos:
 - a. Bs. 80.000,00 Hotel
 - b. Bs. 40.000,00 Comida
 - c. Bs. 400.000,00 Pasaje Aéreo
 - d. Bs. 120.000,00 Traslados
 - e. Total por cada viaje con duración de una (1) semana se estimó en cinco (5) días para gastos de hotel y comidas, un (1) pasaje aéreo por viaje y un (1) traslado, lo que sumó un total aproximado de Bs. 1.120.000,00.

En tal sentido, la estimación realizada tomó como referencia los días empleados y la cantidad de personal, donde se obtuvo una aproximación del costo por actividad y para aquellas actividades, donde ameritó la presencia del gerente de proyecto, se agregó el valor del costo del viaje.

Preparación del presupuesto de Costos

Todo lo realizado durante la estimación de costos se resume en la tabla 4, la cual presenta las actividades sujetas a la estimación de costos, la cantidad de días y, la cantidad de personas por actividad. Los costos totales representados en esta estimación sumaron un total de Bs. 6.960.000,00 y no se incluyó financiamiento de ningún tipo.

Tabla 4. Estimación de costos del proyecto de Investigación

Propuesta de Plan estratégico para EDD	No de días	Costo día @ HH por día	No de Personas	Costo adicional	Costo total
Seleccionar la muestra del estudio	1	20.000,00 Bs	3	0,00 Bs	60.000,00 Bs
Obtener información documental	5	20.000,00 Bs	2	0,00 Bs	200.000,00 Bs
Desarrollar entrevistas no estructurada	5	20.000,00 Bs	1	0,00 Bs	100.000,00 Bs
Formulación de resultados	5	20.000,00 Bs	3	0,00 Bs	300.000,00 Bs
Seleccionar la muestra del estudio	1	20.000,00 Bs	3	1.120.000,00 Bs	1.180.000,00 Bs
Obtener información documental	5	20.000,00 Bs	2	0,00 Bs	200.000,00 Bs
Realizar técnica de Observación	5	20.000,00 Bs	1	0,00 Bs	100.000,00 Bs
Efectuar reunión para Tormenta de ideas	1	20.000,00 Bs	3	0,00 Bs	60.000,00 Bs
Obtener información documental	5	20.000,00 Bs	2	0,00 Bs	200.000,00 Bs
Realizar técnica de Observación	5	20.000,00 Bs	1	0,00 Bs	100.000,00 Bs
Efectuar reunión para Tormenta de ideas	1	20.000,00 Bs	3	0,00 Bs	60.000,00 Bs
Formulación de las fortalezas y debilidades	5	20.000,00 Bs	3	0,00 Bs	300.000,00 Bs
Seleccionar la muestra del estudio	1	20.000,00 Bs	3	0,00 Bs	60.000,00 Bs
Realizar técnica de Observación	5	20.000,00 Bs	1	0,00 Bs	100.000,00 Bs
Efectuar reunión para Tormenta de ideas	5	20.000,00 Bs	1	0,00 Bs	100.000,00 Bs
Desarrollar entrevistas no estructurada	1	20.000,00 Bs	3	0,00 Bs	60.000,00 Bs
Formulación de las fortalezas y debilidades	5	20.000,00 Bs	3	0,00 Bs	300.000,00 Bs
Generar Matriz Modelo D.O.F.A.	10	20.000,00 Bs	3	0,00 Bs	600.000,00 Bs
Escoger las estrategias a través de la técnica de Métodos de crite	5	20.000,00 Bs	3	0,00 Bs	300.000,00 Bs
Formulación de los indicadores y metas	5	20.000,00 Bs	3	0,00 Bs	300.000,00 Bs
Formular las iniciativas, y cartera de proyectos	10	20.000,00 Bs	3	1.120.000,00 Bs	1.720.000,00 Bs
Propuesta del Plan Estratégico	15	20.000,00 Bs	1	0,00 Bs	300.000,00 Bs
					6.560.000,00 Bs

Fuente: El Autor (2005)

Tabla 5. Estimación de costos por mes del proyecto de Investigación

	May	June	July	August	Total
Plan Estratégico para la Empresa Gerencial EDD					
Acta de constitución del proyecto					
Fase de Diagnóstico					
Análisis de los lineamientos estratégicos					
Seleccionar la muestra del estudio	60.000,00 Bs				60.000,00 Bs
Obtener información documental	40.000,00 Bs	160.000,00 Bs			200.000,00 Bs
Desarrollar entrevistas no estructurada		100.000,00 Bs			100.000,00 Bs
Formulación de resultados		300.000,00 Bs			300.000,00 Bs
Análisis de lineamientos internos terminado					
Análisis del Entorno					
Seleccionar la muestra del estudio	1.180.000,00 Bs				1.180.000,00 Bs
Realizar el análisis de tendencias					
Obtener información documental	40.000,00 Bs	160.000,00 Bs			200.000,00 Bs
Escenarios					
Realizar técnica de Observación		100.000,00 Bs			100.000,00 Bs
Efectuar reunión para Tormenta de ideas		60.000,00 Bs			60.000,00 Bs
Análisis de la industria: Esquema de las cinco fuerzas de Porter					
Obtener información documental	40.000,00 Bs	160.000,00 Bs			200.000,00 Bs
Realizar técnica de Observación		100.000,00 Bs			100.000,00 Bs
Efectuar reunión para Tormenta de ideas		60.000,00 Bs			60.000,00 Bs
Formulación de las fortalezas y debilidades		300.000,00 Bs			300.000,00 Bs
Análisis de entorno terminado					
Análisis interno					
Seleccionar la muestra del estudio	60.000,00 Bs				60.000,00 Bs
Cadena de valor					
Realizar técnica de Observación		100.000,00 Bs			100.000,00 Bs
Efectuar reunión para Tormenta de ideas		100.000,00 Bs			100.000,00 Bs
Desarrollar entrevistas no estructurada		60.000,00 Bs			60.000,00 Bs
Formulación de las fortalezas y debilidades		100.000,00 Bs			100.000,00 Bs
Realizar técnica de Observación		100.000,00 Bs			100.000,00 Bs
Efectuar reunión para Tormenta de ideas		100.000,00 Bs			100.000,00 Bs
Desarrollar entrevistas no estructurada		60.000,00 Bs			60.000,00 Bs
Formulación de las fortalezas y debilidades		300.000,00 Bs			300.000,00 Bs
Análisis interno terminado					
Fase de Diseño o Desarrollo					
Formulación y evaluación de las estrategias					
Generar Matriz Modelo D.O.F.A.		600.000,00 Bs			600.000,00 Bs
Definición de la estrategia					
Escoger las estrategias a través de la técnica de Métodos de criterios ponderado		60.000,00 Bs	240.000,00 Bs		300.000,00 Bs
Formulación de los indicadores y metas			300.000,00 Bs		300.000,00 Bs
Estrategias, objetivos, e indicadores definidos					
Fase de Recomendaciones para la implantación					
Plan Operativo					
Formular las iniciativas, y cartera de proyectos			1.720.000,00 Bs		1.720.000,00 Bs
Propuesta del Plan Estratégico			40.000,00 Bs	260.000,00 Bs	300.000,00 Bs
Propuesta del Plan estratégico presentado					
Total	1.420.000,00 Bs	2.960.000,00 Bs	2.300.000,00 Bs	260.000,00 Bs	6.960.000,00 Bs

Fuente: El Autor (2005)

Calidad

La gestión de la calidad del proyecto, se aplicó a todas las actividades descritas anteriormente en la estructura desagregada de trabajo y fueron ejecutadas haciendo uso de los objetivos y las responsabilidades relativas a la calidad para satisfacer las necesidades y garantizar su éxito.

Entre los objetivos de calidad utilizados para realizar la presente investigación, se destacan los siguientes:

- Iniciar a tiempo de las actividades
- Garantizar la puntualidad en las reuniones en las fechas previamente establecidas en el cronograma de trabajo y a la hora acordada por el equipo de proyecto.
- Emplear como tiempo máximo para cada sección de Tormenta de Ideas hasta 150 minutos, con descanso de 15 minutos cada 45 minutos.
- Planificar con un período mayor de un (1) día de anticipación para concretar entrevistas.
- Ejecutar entrevistas en un tiempo máximo de 30 minutos.
- Utilizar como mínimo cuatro (4) preguntas para cada entrevista.
- Asegurar la aprobación del equipo de proyecto de cada uno de los entregables del proyecto.

Recursos Humanos

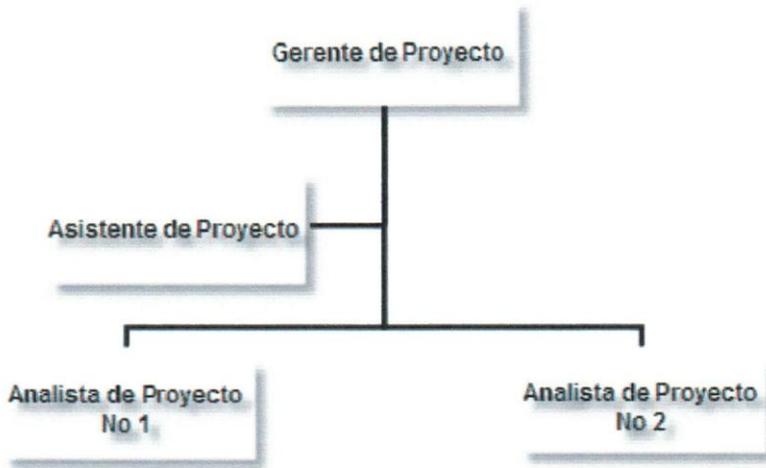
La gestión de los recursos humanos del proyecto, incluyó la formación del equipo de trabajo, su organización, distribución de roles y responsabilidades. Cabe destacar, que el equipo de proyecto formó parte durante toda su ejecución en la planificación y toma de decisiones del mismo.

Entre los recursos humanos utilizados, aparecen en primer lugar: El personal integrante de la empresa “Espacios de Desarrollo, seleccionada como unidad de análisis para el estudio y algunos clientes que resultaron componentes de la muestra.

De manera directa en cuanto al trabajo de investigación se menciona el apoyo del tutor, la colaboración de asesores y consultas a profesores conocedores del tema y del personal auxiliar y la transcripción del informe. Es de destacar, que la investigación se programó para que las actividades incluyeran desde el inicio, la redacción del informe.

El equipo de proyecto conformado, siguió el siguiente organigrama presentado en la figura 7.

Figura 7. Organigrama del proyecto



Fuente: El Autor (2005)

El equipo de proyecto conformado, no requirió de la utilización de recursos humanos adicionales para la ejecución ya que todas las actividades desagregadas en el EDT fueron ejecutadas en su totalidad por ellos, tomando en cuenta como se señaló anteriormente con apoyo de personas de la empresa. En la tabla 6 se presenta un resumen de las actividades y la autoridad de cada miembro del equipo de trabajo.

Tabla 6. Responsabilidad y autoridad de los miembros del equipo de trabajo

Actividad general	Iniciales	Autoridad
Obtener información documental	AP1	Responsable
Realizar técnica de Observación	AP2	Responsable
Acta de constitución del proyecto	GP	Responsable
Propuesta del Plan Estratégico	GP	Responsable
Seleccionar la muestra del estudio	AP2	Responsable
Desarrollar entrevistas no estructurada	GP;AP1;AP2	Compartida
Formulación de resultados	GP;AP1;AP2	Compartida
Efectuar reunión para Tormenta de Ideas	GP;AP1;AP2	Compartida
Formulación de las fortalezas y debilidades	GP;AP1;AP2	Compartida
Desarrollar entrevistas no estructurada	GP;AP1;AP2	Compartida
Formulación de las fortalezas y debilidades	GP;AP1;AP2	Compartida
Generar Matriz Modelo D.O.F.A.	GP;AP1;AP2	Compartida
Escoger las estrategias (Métodos de criterios ponderados)	GP;AP1;AP2	Compartida
Formulación de los indicadores y metas	GP;AP1;AP2	Compartida
Formular las iniciativas y cartera de proyectos	GP;AP1;AP2	Compartida

Fuente: El Autor (2005)

Ejecución del Proyecto

Las actividades del proyecto, fueron ejecutadas siguiendo la metodología anteriormente descrita en el capítulo tres (3). Tomando en cuenta la formulación del proyecto donde se especificó sobre el alcance el tiempo de cada actividad, su secuencia de ejecución, el cronograma de implementación, los participantes del proyecto el presupuesto planteado y la calidad, se efectuaron las distintas actividades ordenadas en fases de investigación y etapas del proceso de planificación estratégica.

Fase de Diagnóstico

Lineamientos estratégicos

En esta etapa, se obtuvo el reconocimiento, indagación y verificación de lo que es la empresa, quiénes son sus clientes y a dónde quiere llegar desde el punto de vista de sus empleados y sus directores.

El origen de los resultados surgió, del conocimiento de los lineamientos estratégicos de los empleados y los directores de la empresa (muestra de estudio) haciendo uso de entrevistas estructuradas. Los resultados se observan en la Tabla 7.

Tabla 7. Reconocimiento del personal (Informantes) sobre los lineamientos estratégicos de la empresa Espacios de Desarrollo.

Informantes	
Pregunta N° 1: ¿Quiénes son?	
Informante 1: Una empresa de asesoría de Tesis de Grado.	Informante 2: Grupo de profesionales al servicio del desarrollo académico y asesoría de Tesis.
Informante 3: Somos un espacio de Desarrollo de conocimiento.	Informante 4: Una empresa en su iniciación, asesores de Tesis de Grado
Pregunta N° 2 ¿Qué capacidad tienen y qué pueden hacer?	
Informante 1: Podemos transcribir los trabajos, brindar asesorías metodológicas. Pudiéramos trabajar mas de cerca con las Universidades para tener mas alumnos.	Informante 2: Grupo de profesionales al servicio del desarrollo académico y asesoría de Tesis.
Informante 3: Tenemos la capacidad para asesorar Tesis de grado, impartir talleres, dictar cursos, todo aquello que implique desarrollo de conocimiento. Se pudieran hacer mas frecuentemente conferencias entre otros.	Informante 4: Podemos asesorar en la realización de sus Tesis de Grado a estudiantes de segundo, tercer y cuarto nivel de estudio.
Pregunta 3: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?	
Informante 1: Estudiantes Universitarios, de Postgrado y de Doctorado.	Informante 2: Estudiantes de todos los niveles
Informante 3: Estudiantes empresas públicas y privadas.	Informante 4: Estudiantes de todos los niveles empresas, Gobierno y Universidades.
Pregunta N° 4: ¿A dónde se ven en un futuro?	
Informante 1: Una institución educativa en todos sus ámbitos.	Informante 2: Un centro integral de capacitación y asesoramiento a nivel regional.
Informante 3: Un espacio de Desarrollo del conocimiento cruzando nuestras fronteras Regionales e incluso Nacionales.	Informante 4: Una institución educativa con gran variedad de servicios formativos y generadores de conocimiento, como asesorías, consultaría, talleres, seminarios, diplomados, conferencias.
Pregunta N° 5: ¿Conoce la misión, visión?	
Informante 1: Se habló en una oportunidad pero no siento que nos sirva de nada.	Informante 2: Muy poco.
Informante 3: Si los conozco, pero estoy consciente que no todo el personal conoce estos lineamientos a cabalidad.	Informante 4: Si pero considero que debemos cambiar ciertas cosas.

Fuente: El Autor (2005)

Análisis del entorno

Para el análisis del entorno, la muestra del estudio fue la competencia ubicada del sector o industria de educación (Universidades, academias de estudio, centros de capacitación, centros de asesorías entre otras) en la ciudad de San Cristóbal estado Táchira. En cuanto al análisis de tendencias, fue utilizada la técnica de información documental, tomando en cuenta la existencias de organismos y colaboradores en todo el mundo que se dedican a formular tendencias.

Los resultados obtenidos fueron publicados por el Consejo Nacional de Inteligencia de Estados Unidos en su informe “Tendencias Globales al 2015” y de las cuales se tomaron las relacionadas a la industria donde está inmersa la empresa (Educación). A continuación, se detallan siete (7) de las tendencias divulgadas:

1. Globalización: Utilizar educación virtual:
 - Formación
 - Asesoría
2. Población estudiantil en aumento
3. Preparación docente insuficiente
4. Era del conocimiento y las tendencias sobre el conocimiento, de allí que autores como Gary Hamel hablan de imaginación, cambios o reinención constante en las empresas.
5. Las empresas no se deben hacer para perdurar, pero si para cambiar, ya que de lo contrario no podrán sobrevivir.
6. Era del Internet:
 - Publicidad/Marketing
 - Venta de cualquier producto
 - Todo está en subastas
 - Ahorro de tiempo
 - Precios, servicio y calidad.
 - Bajos costos de producción, logística.
7. Realización personal

A tal efecto, se procedió a identificar las oportunidades y amenazas tomando como cierta, la lista anterior en cuanto a su aplicabilidad en la ciudad del estado Táchira en el sector o industria de la educación (hipótesis), las cuales se pueden apreciar en la tabla 8.

Tabla 8. Oportunidades y amenazas en base a las tendencias

Oportunidades	Amenazas
Educación Virtual a la vanguardia Aumento del mercado por aumento de la población estudiantil La expansión del mercado es promovida por Internet, a través de publicidad/Marketing, Cada individuo apuesta por su realización personal y esta va de la mano con sus conocimientos: Actualización constante de conocimientos.	Alta competencia en el ramo de educación Virtual Para sobrevivir la competencia cambia constantemente, de allí que la empresa debe hacerlo igualmente Los costos de la competencia tienden a bajar por la reducción de la planta física al hacer uso de Internet para medios de publicidad, contacto con la empresa y comunicación.

Fuente: El Autor (2005)

Luego, se realizó el análisis de los escenarios en Venezuela que aplicasen directamente en la empresa; para los cuales se asumió en la presente investigación algunas referencias citadas por Francés (2005), tales como: crecimiento demográfico (1-2%); situación educativa en deterioro general y creciente; desarrollo cultural mixto (fuentes externa e internas); crecimiento del PIB menos del (2%); apertura económica con proteccionismo selectivo y estabilidad macroeconómica: Inflación promedio de (10-30%) [p.58]. Su diferencia o impacto a futuro se consideró como despreciable entre las distintas opciones planteadas y por lo tanto se tomo una opción de cada una de la planteadas por el citado autor.

En la tabla 9 se puede apreciar la lista de oportunidades y amenazas resultantes del análisis de los escenarios expuestos anteriormente.

Tabla 9. Oportunidades y Amenazas en base a los Escenarios

Oportunidades	Amenazas
Situación educativa en deterioro general Incremente de la población estudiantil Apertura económica con proteccionismo selectivo que incluiría a los sectores de educación.	Alto costo de la vida Influencia extranjera sobre el desarrollo cultural, lo que implica preferencia sobre lo extranjero. Estabilidad macroeconómica: Inflación promedio elevada

Fuente: El Autor (2005)

Finalmente, se procedió a realizar el análisis de la industria: Esquema de las cinco fuerzas de Porter, donde fueron aplicadas las técnicas de observación y reunión para Tormenta de Ideas. La muestra para este análisis se basó en la competencia, los proveedores, los clientes y los integrantes de la empresa y sus resultados se muestran en la tabla 10.

A continuación, se detallan los resultados del análisis haciendo uso de las distintas técnicas para tal fin:

Competidores de la industria

Factores determinantes de la intensidad de la competencia

- Cantidad de competidores
- Crecimiento industrial
- Bajos costos fijos
- Diferenciación de productos
- Costos

Entradas potenciales

Factores determinantes de la presencia de nuevos entrantes:

- Barreras de entrada: economía de escala, diferenciación de productos, requerimiento de capital, costo de cambio, política gubernamental.

Comprador

Factores determinantes del poder del comprador

- Volumen
- Costo de cambio
- Lealtad
- Atención al cliente
- Identidad
- Marketing
- Integración vertical
- Calidad

Sustitutos

- Precios
- Costo de cambios
- Calidad de servicio
- Post-venta
- Consultores particulares
- Formación de academias
- Asesorías académicas o particulares

Proveedores:

Factores determinantes del poder de los proveedores

- Cantidad de proveedores
- Cantidad de insumos sustitutos
- Integración vertical
- Volumen
- Lealtad

Tabla 10. Oportunidades y amenazas resultantes del análisis de la Industria.

Oportunidades	Amenazas
<p>Competidores: Hay muy pocos competidores Formales Crecimiento de la demanda</p> <p>Entradas potenciales: Los productos en el mercado no ofrecen gran variedad de Valor agregado, tales como; Disponibilidad en todo momento y calidad en material entregado. Hasta ahora la política gubernamental ayuda a las pequeñas y medianas empresas. Los compradores no están ordenados y de allí que los precios pueden dar grandes márgenes. Los clientes mercadean el producto de la empresa de persona a persona.</p>	<p>Hay gran cantidad de competidores informales Las instituciones grandes como universidades aplican su economía de escala lo que hace que sea difícil la entrada a algunos rubros como diplomados y talleres especializados. Estas industrias ya tienen la infraestructura y poseen grandes recursos económicos. No existen grandes clientes y la mayoría son individuos, lo que hace que la fidelidad del cliente no tenga tanta aplicación. Costo de cambio de los proveedores es muy bajo ya que no se manejan grandes volúmenes de compra y hay varios sustitutos sobre la demanda de los materiales de oficina, hoteles y equipos audiovisuales, de allí que no existan proveedores leales. Los proveedores no tienen Identidad con la empresa ya que no maneja grandes volúmenes, por lo tanto es tomado como un cliente más. Hay poca lealtad. Los proveedores poseen el control de los precios y son muy pocos los que dan buenos precios.</p>

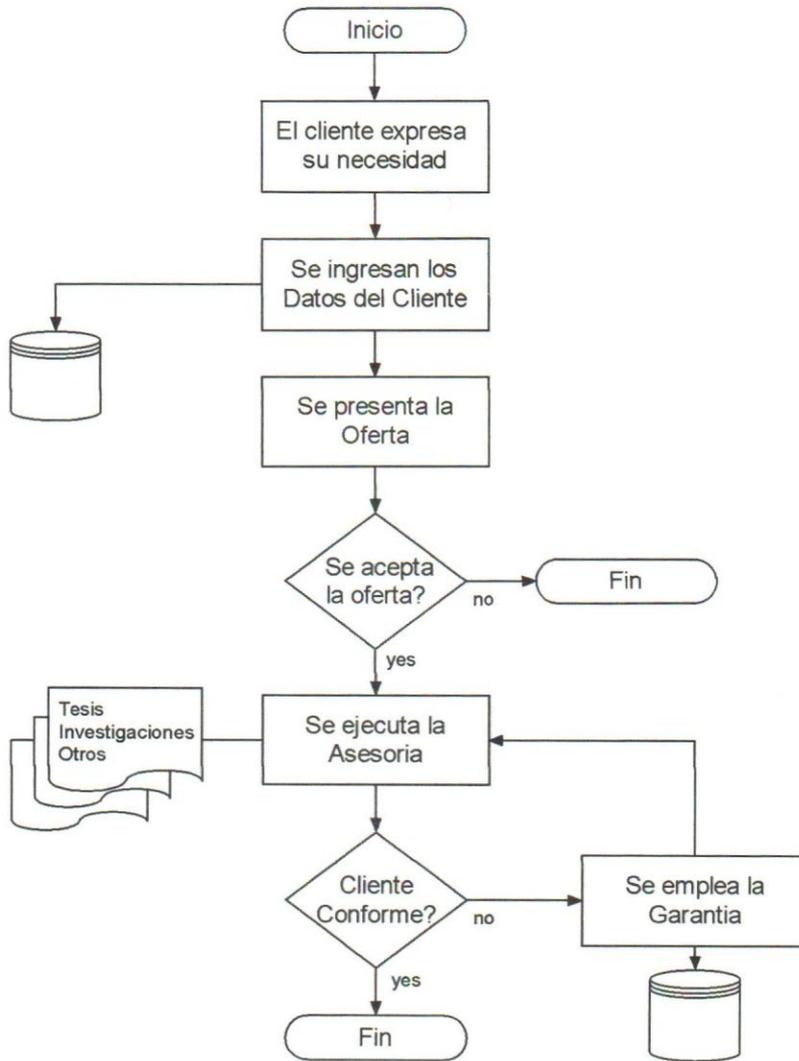
Fuente: El Autor (2005)

Análisis Interno

En cuanto al análisis interno, se procedió en primera instancia a conocer los procesos de la empresa y luego a establecer la cadena de valor a través de las técnicas de observación y de reuniones para Tormenta de Ideas. La muestra, se obtuvo de los empleados de la empresa y los procesos en sí, de la organización.

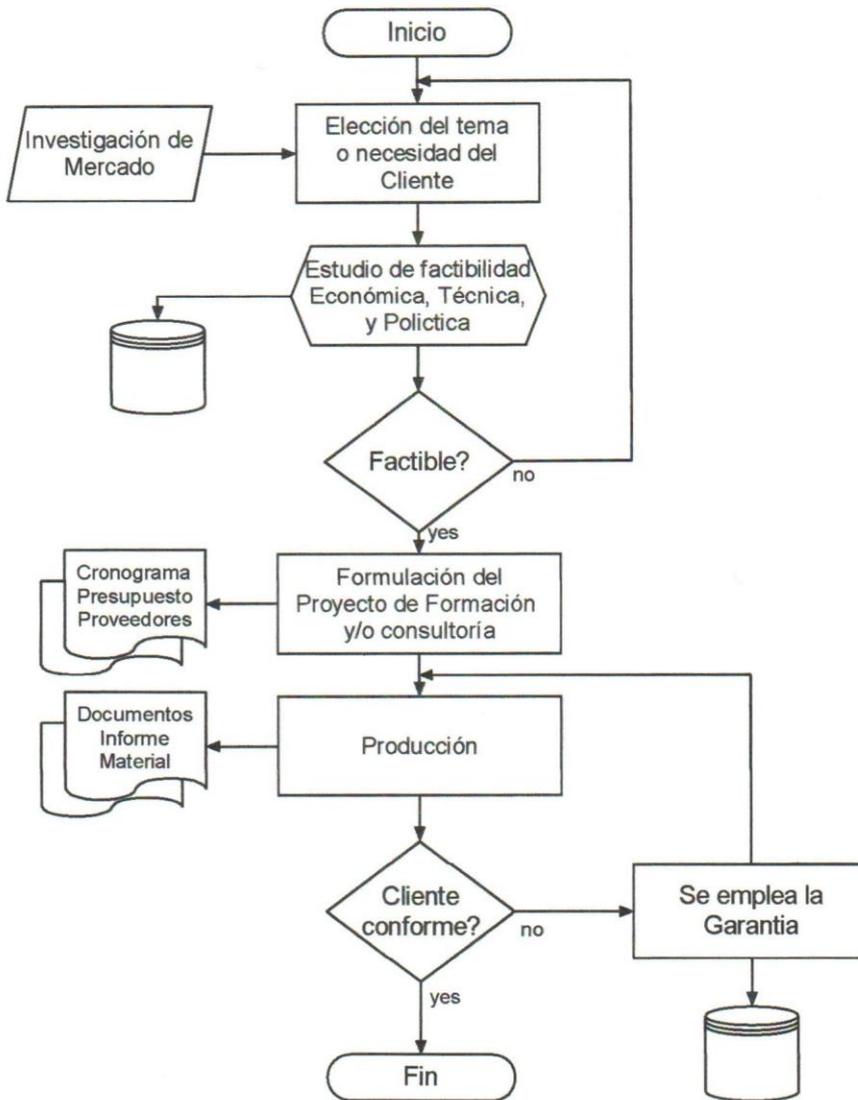
A través de estas técnicas, se pudieron definir los distintos procesos que conforman la empresa encontrándose: El proceso de asesorías descritas en la figura 8 y el de formación y consultoría en la figura 9.

Figura 8. Proceso de Asesorías para la empresa



Fuente: El Autor (2005)

Figura 9. Proceso de Formación y Consultoría para la empresa



Fuente: El Autor (2005)

En cuanto al análisis interno, se procedió en primera instancia a establecer la cadena de valor para la empresa a través de las técnicas de observación y Tormenta de Ideas. En esta fase de la investigación, se plasmó la información proveniente de las observaciones realizadas en la empresa seleccionada para el estudio, la cual sirvió de soporte en la fase de

diagnóstico durante el análisis interno relacionada a la cadena de valor y capacidades medulares.

A continuación, se señala el análisis de las observaciones basado en la técnica de la observación empleada para formación continua y consultoría y la otra para las asesorías. La técnica de observación se llevó a efecto, a través de la hoja de registro de observación referida en las tablas 11 y 12, donde se evidenciaron una serie de situaciones a saber:

Tabla 11. Análisis de la Información obtenida de las observaciones sobre la identificación de la Cadena de Valor para las Asesorías

ACTIVIDAD	PROCESO	OBSERVACIONES
ASESORÍAS	Mercadeo	<i>El recurso humano con que cuenta la empresa, para ofrecer el servicio referente a las responsabilidades académicas es muy dinámico y altamente preparado. Se observa que la empresa responde a las necesidades del cliente adecuadamente, tomando sus comentarios y observaciones, las cuales son resumidas y presentadas al personal responsable del asesoramiento académico. En el área de Asesoría la propaganda o publicidad establecida es la de persona a persona y la demanda de servicios con esta estrategia es muy alta. Cabe señalar que no presenta el Registro de comercio por lo que no puede utilizar otro tipo de publicidad hasta su solución y por otra parte se evidencio una carencia de recursos financieros para invertir en otra publicidad. También se revela la presencia continua de los usuarios de la diversidad de Institutos técnicos universitarios y universidades provenientes del ámbito regional, nacional. En el estudio de Mercado se encontró que la empresa es sumamente competitiva.</i>
	Producción	<i>La empresa asegura una asesoría éxitos ya que posee resultados positivos en todas sus previas asesorías y garantiza los resultados a través de revisiones, o trabajos extras luego de completado los trabajos. En el ámbito de asesorías se observo poca competencia formal y gran competencia informal de particulares. También es interesante notar que el ambiente físico donde funciona la empresa en su campo de acción, permite brindar al cliente comodidad, buena iluminación y un ambiente agradable durante las asesorías, pero solo para pequeños grupos. La empresa ofrece su disponibilidad de atención al cliente fuera de horario normal de trabajo. Se notó que la empresa sigue ciertos procesos, pero los mismos no están estandarizados, de allí que se puede decir que no posee procesos formales. Cada instructor sigue ciertas recomendaciones o lineamientos de la empresa pero cada quien realiza su trabajo de forma particular. Se observó una gran debilidad en el manejo financiero de la compañía, desde el punto de vista de cuentas por pagar, cuentas por cobrar y la carencia de algún sistema administrativo por sencillo que sea. Aunque el cliente queda satisfecho con un servicio de buena calidad, los tiempos de respuesta no son lo esperado esto debido a que algunos proveedores afectan estos plazos, como por ejemplo, los transcriptoros. No se observo sistemas de información que ayuden a la administración, control de clientes, aunque la empresa posee el hardware necesario para implantarlos. A este problema observado se le agrega en lo poseer conexión a la red de Internet.</i>
	Servicios Post-Venta	<i>Instalación física se observa adecuada para emplear la garantía presencial por el producto. Garantía de aprobación del trabajo asesorado y en caso de requerir cualquier consulta vía correo electrónico, las respuestas no son tan rápidas ya que falta de Internet.</i>

Fuente: El Autor (2005)

Tabla 12. Análisis de la Información obtenida de las observaciones sobre la identificación de la Cadena de Valor para la Formación y Consultoría

ACTIVIDAD	PROCESOS	OBSERVACIONES
FORMACIÓN Y CONSULTORÍA	Diseño y Desarrollo	<i>Se detectó la posibilidad de mejorar el ambiente ya que cuenta con áreas espaciosas para su crecimiento, la cual es acorde a talleres y cursos, pero deficiente para congresos. Es importante señalar la alta motivación que el equipo de la empresa presenta. En cuanto a la experiencia del equipo en la generación de congresos es muy baja ya que se han efectuado muy pocos y por otra parte los recursos monetarios son escasos. Se notó que las bases de datos utilizadas no están centralizadas y esto pone en peligro la información, además por no contar con un sistema están desorganizadas.</i>
	Mercadeo	<i>Se observó alta calidad en el proceso de investigación para generar los temas de los cursos y talleres. Con base a la experiencia de los instructores que poseen postgrados y doctorados en Educación ayudan a que esta actividad sea de alta calidad. Por otra parte, se notó que el servicio de post-venta es totalmente enfocado al cliente y brindan soporte a los clientes si quedan dudas. De allí que se puede apreciar muchos clientes satisfechos. En cuanto a los precios comparados con la competencia son muy competitivos. Es importante indicar que se verificó que no hay Registro de comercio por lo que no puede utilizar publicidad salvo la que se de persona a persona, por esto se perciben muy pocos clientes.</i>
	Producción	<i>Se detalló que el material de apoyo utilizado en la formación es de alta calidad y posee muy buena presentación. Hay evidencia que la empresa maneja programas sobre los servicios que se ofrecen. Sin embargo, hay ausencia de base de datos adecuada de proveedores y se inventarió muy pocos instructores. Esto se suma que no hay sistemas de Información instalados para ninguna área. En esta área no se observa alianzas estratégicas con proveedores, clientes, competencia, u otras organizaciones que faciliten el posicionamiento. No hay evidencia de procesos definidos y de documentación sobre la formación o consultoría. Se aprecia una deficiencia en cuanto a la incorporación de especialistas en otras áreas del conocimiento observándose que no emiten soluciones contundentes a las necesidades requeridas por la colectividad en ese momento.</i>
	Servicio	<i>Como se ha informado, se observó una Infraestructura física adecuada para prestar servicios post-venta. La empresa posee un amplia biblioteca en sus instalaciones de temas educativos, administrativos, gerenciales, financieros y matemáticos. No se encontró una pagina WEB de la empresa para facilitar el servicios postventa y no hay sistemas de información instalados en ningún proceso.</i>

Fuente: El Autor (2005)

Cadena de Valor

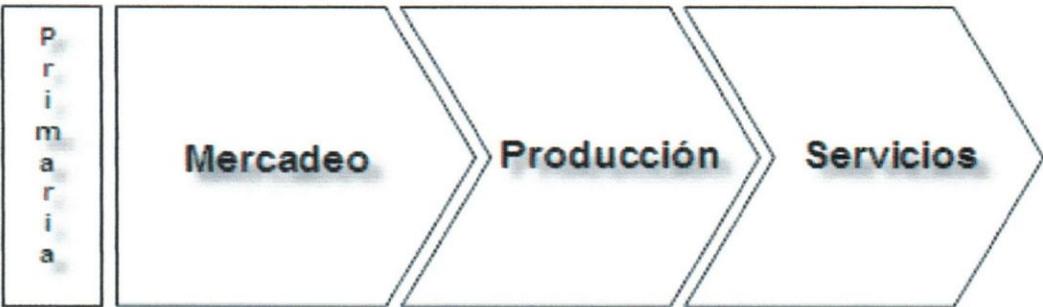
Luego de tener conformados los procesos y obtenidos los resultados de la observación, se representan en las figuras 10 y 11 la cadena de valor para la formación continua y consultoría y la otra para las asesorías.

Figura 10. Cadena de Valor para la Formación Continua y Consultoría



Fuente: El Autor (2005) en base al modelo de Porter (1999)

Figura 11. Cadena de Valor para las Asesorías



Fuente: El Autor (2005) en base al modelo de Porter (1999)

En esta parte, se realizó la reunión para efectuar la técnica de Tormenta de Ideas en la cual se permitió identificar la fortaleza o ventaja competitiva de la capacidad medular del proceso esto se muestra a continuación en la tabla 13 y 14:

Tabla 13. Fortalezas y debilidades para el área de Asesoría

ACTIVIDAD	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Mercadeo	Experiencia Cliente Satisfecho Calidad y garantía Publicidad no pagada Bajos precios Disponibilidad de atención fuera de horario	Registro de comercio Campaña publicitaria (no existe) Deficiencia de recursos financieros
Producción	Alta calidad Poca competencia formal Efectividad Infraestructura física Servicios extras de asesoramiento	Procesos formales Manejo financiero Tiempo de entrega Falta de Internet Falta de sistemas de información Falta de Recursos mobiliarios Asesores externos
Servicio post-venta	Instalación física Garantía de aprobación del trabajo asesorado	Falta de Internet

Fuente: El Autor (2005)

Tabla 14. Fortalezas y Debilidades para el área de Formación y Consultoría

ACTIVIDAD	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Diseño y Desarrollo	Alta calidad Infraestructura acorde a talleres y cursos Motivación	Recursos Humanos Infraestructura deficiente para congresos Experiencia Recursos monetarios Planificación para alcanzar objetivos Manejo de base de datos
Mercadeo	Calidad y garantía Servicio post-venta Clientes satisfechos Precios competitivos	Recursos monetarios Clientes Registro de C.A Campaña publicitaria
Producción	Material de apoyo Calidad Personal capacitado	Base de datos de proveedores Facilitadores Sistemas de Información Deficiencia en recursos monetarios Alianzas Estratégicas Procesos no definidos Documentación (manuales)
Servicio de postventa	Infraestructura física Biblioteca	Pág. Web inexistente Sistemas de información Recursos económicos

Fuente: El Autor (2005)

Capacidades Medulares

La técnica de observación se llevó a cabo, a través de la hoja de Registro de observaciones referida en la tabla 15, donde se evidenció una serie de situaciones que permitieron identificar las capacidades medulares en todos los procesos descritos en la cadena de valor.

Tabla 15. Análisis de la Información obtenida de las observaciones sobre la identificación de las capacidades medulares

ACTIVIDAD	PROCESO	OBSERVACIONES
ASESORÍAS, FORMACIÓN Y CONSULTORÍA	Diseño y Desarrollo, Mercadeo, Producción, Servicio de postventa.	<i>Durante la observación se detecta en sus nóminas instructores que imparten las asesorías en la empresa poseedores de una diversidad de currículos tales como: especializaciones, maestrías y doctorados en áreas administrativas, de ingeniería, financieras económicas, educativas, tecnológicas y mercadeo entre otras; observándose en su desempeño: experiencia, habilidades educación con actitud crítica reflexiva para promover la capacidad cognitivo-intelectual en el cliente, durante el proceso de las asesorías y formación lo que garantiza una ventaja competitiva.</i>

Fuente: El Autor (2005)

En esta parte, se realizó la reunión para efectuar la técnica de Tormenta de Ideas en la cual se permitió identificar la fortaleza o ventaja competitiva de la capacidad medular del proceso esto se muestra en la tabla 16:

Tabla 16. Oportunidades y Amenazas en base a las capacidades medulares

Oportunidades	Amenazas
<i>Instructores que imparten las asesorías en la empresa poseedores de una diversidad de currículos tales como: especializaciones, maestrías y doctorados</i>	<i>No se detectó una capacidad medular en la competencia que hiciera peligrar a la empresa, o que se transformara en Amenaza</i>

Fuente: El Autor (2005)

Fase de Diseño o Desarrollo

Formulación y evaluación de las estrategias

En relación a lo desarrollado en el análisis de entorno y el análisis interno, fueron obtenidas las fortalezas y debilidades en lo que la empresa en su interior es débil, o es fuerte y por el otro lado, con el análisis del exterior donde se analizaron las amenazas y oportunidades que el entorno ejerce sobre la empresa. Se ordenaron estos factores en relación a las cuatros perspectivas descritas (referir tablas 17 y 18).

Tabla 17. Oportunidades y amenazas en relación a las cuatro perspectivas

	Oportunidades	Amenazas
Accionista	Créditos bancarios	Control bancario
	Alianzas estratégicas	Cambios gubernamentales
	Apoyo gubernamental a las Pequeñas y medianas empresas	Tasas de interés
	Página Web	Competencia establecida en educación virtual
	Poca competencia formal	Ingreso de nuevos competidores a mercado
Cliente	Alta capacitación y personal especializado	Desaprobación del Ministerio de Educación
	Gran cantidad de proveedores	
	Experiencias negativas con la competencia	
	Página Web	
Proceso Interno	Alianzas estratégicas	Desconocimiento de instructores especializados en el mercado regional
	Gran cantidad de proveedores	Desaprobación del Ministerio de Educación para dictar cursos, talleres, congresos y otros.
	Asesores externos	Competencia establecida en educación virtual
		Alianza estratégica
Formación	Asesores externos	Desconocimiento de instructores especializados
	Ausencia de Internet y Sistemas de información	Alianzas estratégicas
	Manuales de procedimientos	
	material de apoyo	

Fuente: El Autor (2005)

Tabla 18. Fortalezas y debilidades en relación a las cuatro perspectivas

	Fortalezas	Debilidades
Accionista	Publicidad no pagada	Manejo financiero
	Infraestructura física	Deficiencia de recursos financieros
	Poca competencia formal	Pocos clientes
		Deficiencia en recursos mobiliarios
		Procesos formales
		Página Web
		Sistema de información
Cliente	Clientes satisfechos	Tiempo de entrega
	Bajos precios	Asesores externos
	Disponibilidad de atención al público fuera de horario	Infraestructura deficiente
	Calidad y garantía	Página Web
	Efectividad	Certificado de aprobación de cursos, talleres, seminarios, congresos
	Garantía de aprobación de tesis	Material de apoyo
	Personal capacitado	Campaña publicitaria
	Biblioteca	Ausencia de Internet
	Poca competencia formal	
Proceso Interno	Calidad y garantía	Registro de comercio
	Publicidad no pagada	Manejo financiero
	Alta calidad	Ausencia de Internet y Sistema de Información
	Infraestructura física	Deficiencia de recursos inmobiliarios
		Asesores externos
		Infraestructura deficiente para congresos
		Planificación para alcanzar objetivos
		Manual de procedimientos
		Campaña publicitaria
		Procesos formales
Formación	Experiencia	Asesores externos
	Efectividad	Ausencia de Internet y Sistema de Información
	Calidad y garantía	Manuales de procedimientos
	Personal capacitado	Material de apoyo
	Biblioteca	Experiencia
	Motivación	Procesos formales

Fuente: El Autor (2005)

Una vez obtenidos los resultados anteriores, se procedió a formular los objetivos estratégicos, mediante el cruce de los factores para cada perspectiva. A través de esta acción, se pudo formular estrategias con base a los beneficios de las fortalezas internas, aprovechando las oportunidades externas. Además, de ubicar las que mitigaran las debilidades internas y otras para minimizar el impacto de las amenazas externas.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se generó la matriz del modelo D.O.F.A., la cual se dividió una para cada perspectiva. En las tablas 19, 20, 21 y 22 se pueden observar los resultados de cada matriz.

Tabla 19. Matriz D.O.F.A. sobre la perspectiva de proceso Interno

F.O
1. Diseñar un manual de ética profesional
2. Incentivar la publicidad no pagada en todos nuestros proveedores para posicionarnos en la Región
3. Dar a conocer a asesores informales la comodidad de trabajo en nuestras instalaciones para así incrementar el número de asesores de calidad
D.O
1. Registrar la empresa como compañía anónima, para así poder demostrar el carácter formal de la empresa
2. Registrar la empresa como cooperativa, para tener mayor acceso a las facilidades otorgadas por entes gubernamentales y oportunidad de incluirlos como potenciales clientes.
3. Realizar una investigación de los sistemas de información que se requieren para el manejo financiero y administrativo de la empresa.
4. Diseñar e implementar controles internos en los procesos financieros, para evitar el manejo inadecuado de los ingresos
D.A
1. Establecer alianzas estratégicas con instituciones, organizaciones, fundaciones y cualquier ente nacional e internacional que puedan emitir sus propios certificados avalados por el Ministerio de Educación.
2. Ampliar la búsqueda de asesores externos a nivel nacional e incluso internacional, que pueden desempeñar su trabajo a través de la utilización de herramientas virtuales y la interacción a distancia.
F.A
1. Realizar un estudio exhaustivo costo beneficios con todos los posibles aliados estratégicos para garantizar el resultado positivo de la alianza

Fuente: El Autor (2005)

Tabla 20. Matriz D.O.F.A. sobre la perspectiva de Formación

F.O
1. Transmitir los conocimientos y las experiencias vividas al recurso humano de la empresa, logrando personas con poder y capacidades
2. Incentivar a los miembros y accionistas programas de aprendizaje continuo y programado, con el fin de aprovechar y tomar ventaja de los temas y tópicos que se ofrezcan a través de la empresa
D.O
1. Delinear y establecer perfiles profesionales, para asegurar la incorporación de personal valioso en la empresa.
D.A
1. Establecer y asignar responsabilidades a cada miembro de la empresa, así como delimitar un tiempo prudencial para la ejecución y evaluación de las mismas, generando una presión de trabajo necesaria para poder ser sustentable y competitivo.
F.A
1. Diseñar un sistema de participación de los empleados en todas las áreas de la empresa, haciéndolos participes en el seguimiento del plan estratégico y de las decisiones a tomar en relación a los cambios que éste necesite, así como de los beneficios que
2. Motivar continuamente los empleados, para lograr el aporte del 100% de sus aptitudes y capacidades.

Fuente: El Autor (2005)

Tabla 21. Matriz D.O.F.A. sobre la perspectiva de los clientes

F.O
1. Consolidar un equipo de instructores y/o asesores de alta calidad para obtener la satisfacción del cliente.
2. Disminuir costos para poder ofrecer bajos precios, manteniendo la calidad de nuestros servicios
3. Realizar una búsqueda exhaustiva de facilitadores y asesores de calidad en la Región, ofreciendo de esta manera un personal altamente capacitado garantizando la calidad de nuestros servicios
4. Garantizar a nuestros clientes la aprobación en la tesis o trabajo de grado a través de asesorías
5. Ofrecer un servicio de biblioteca para incentivar y facilitar la investigación en nuestras instalaciones
D.O
1. Disponer de conexión a Internet desde “Espacios de Desarrollo” para agilizar los procesos virtuales
2. Diseñar e implementar una página Web con dominio a nombre de Espacios de Desarrollo
3. Conocer a cabalidad los posibles proveedores para poder cubrir nuestras necesidades
4. Realizar cronogramas de actividades con cada cliente y llevar un arduo seguimiento para poder cumplir con el tiempo de entrega esperado
D.A
1. Investigar y recaudar los requisitos necesarios para obtener certificación por el ministerio de educación en los cursos, talleres y seminarios
F.A
1. Realizar alianzas estratégicas con universidades para obtener certificados aprobados por el Gobierno.

Fuente: El Autor (2005)

Tabla 22. Matriz D.O.F.A. sobre la perspectiva Accionistas

F.O
1. Diseñar una base de datos de clientes con información detallada de sus intereses, requerimientos y su campo de acción, a fin de ofrecer nuevos servicios periódicamente.
2. Adquirir créditos bancarios que permitan acondicionar adecuadamente la infraestructura física, necesaria para consolidar la imagen de la empresa.
3. Buscar apoyo gubernamental para respaldo del proyecto correspondiente a la empresa (créditos, patrocinios, convenios entre otros)
4. Ofrecer servicios innovadores basados en nuevas tendencias y tecnologías de educación y consultoría, atendiendo así las demandas de las nuevas sociedades.
5. Realizar una segmentación de mercados.
DO
1. Buscar y seleccionar un profesional y experto en el área de procesos formales y financieros, que pueda actuar como aliado estratégico o integrante de la empresa, a fin de poder llevar un seguimiento constante y adecuado de dichos procesos.
2. Diseñar un plan de inversión que comprenda los montos a solicitar como créditos en entidades bancarias, para tener precisión de las deficiencias que se puedan compensar y las que faltarían por completar.
3. Atraer clientes a través de diferentes medios de comunicación y publicidad interna en empresas o instituciones con las que se logren alianzas estratégicas.
4. Desarrollar productos y servicios para entes gubernamentales, con el fin de ofrecer ventajas competitivas y propiciar un interés en contribuir con los intereses de la empresa.
DA
1. Buscar alternativas de inversión diferentes a créditos bancarios, una diversificación de ingresos, que brinde un mayor grado de independencia a la empresa.
2. Agilizar los procesos legales que definan la estructura legal de la empresa, para trabajar bajo un ambiente resguardado por la ley.
3. Promover una imagen de ser los primeros y mejores en el campo de desempeño, lo cual minorice cualquier impacto que un nuevo competidor pueda traer.
4. Dedicar tiempo y personal en investigación y aplicación de productos y servicios innovadores
FA
1. Diseñar e implantar un plan de pagos que considere un porcentaje elevado de los ingresos para la cancelación efectiva de los créditos bancarios
2. Mantener relaciones empresariales fuera de compromisos o tendencias políticas, lo que asegure una continuidad en la prestación de servicios a pesar de los cambios temporales de cargos gubernamentales.
3. Acondicionar la infraestructura física, haciéndola confortable, agradable y llamativa para el cliente.
4. Seguimiento continuo y periódico de la Planificación estratégica

Fuente: El Autor (2005)

Definición de la estrategia

Para la selección de las estrategias formuladas anteriormente, se efectuó la evaluación de cada una de ellas haciendo uso de los criterios expuesto en el capítulo tres (3) del marco metodológico. Para esta parte, se utilizó la tabla que contempla la técnica del método del criterio ponderado y como punto de control para realizar el filtro o selección de las estrategias mas adecuadas se utilizó el valor ponderado mayor a 2.5 que era el mínimo requerido en el cual se estableció en 2.9.

Los criterios utilizados, sus pesos y la apreciación de cada evaluador se resumen en las siguientes tablas 23, 24, 25, 26 y 27. Estos resultados fueron presentados a la alta dirección quien asumió los riesgos y la selección de las estrategias finales para enfrentar los cambios y poder reestructurar la empresa de cara al futuro, buscando aquellas que les asegurasen un mañana próspero.

Tabla 23. Elección de estrategias sobre la perspectiva accionista

CRITERIO	PESO	FO1		FO2		FO3		FO4		FO5	
Requiere baja inversión de dinero	20%	3	0,6	2	0,4	3	0,6	2	0,4	4	0,8
Corto tiempo de implementación	10%	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Esta alineada con la Visión	50%	4	2	3	1,5	4	2	4	2	4	2
Es fácil su ejecución	20%	2	0,4	3	0,6	2	0,4	2	0,4	3	0,6
Gerente de Proyecto		3,2		2,7		3,2		3		3,7	
Analista de Proyecto No 1		2,5		4		4		4		4	
Analista de Proyecto No 2		3,3		2,6		2,9		2,8		3,3	
		DO1		DO2		DO3		DO4		DO5	
Requiere baja inversión de dinero	20%	2	0,4	3	0,6	2	0,4	2	0,4		0
Corto tiempo de implementación	10%	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2		0
Esta alineada con la Visión	50%	3	1,5	3	1,5	4	2	3	1,5		0
Es fácil su ejecución	20%	3	0,6	2	0,4	3	0,6	2	0,4		0
Gerente de Proyecto		2,7		2,7		3,3		2,5		0	
Analista de Proyecto No 1		3		3		2,3		2,2			
Analista de Proyecto No 2		2,6		2,8		2,4		2,9		0	
		DA1		DA2		DA3		DA4		DA5	
Requiere baja inversión de dinero	20%	3	0,6	2	0,4	2	0,4	3	0,6		0
Corto tiempo de implementación	10%	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3		0
Esta alineada con la Visión	50%	3	1,5	4	2	4	2	4	2		0
Es fácil su ejecución	20%	2	0,4	2	0,4	2	0,4	3	0,6		0
Gerente de Proyecto		2,7		3		3		3,5		0	
Analista de Proyecto No 1		2,3		3		2,9		2,2		0	
Analista de Proyecto No 2		2		2,9		3		2		0	
		FA1		FA2		FA3		FA4		FA5	
Requiere baja inversión de dinero	20%	3	0,6	3	0,6	2	0,4	3	0,6		0
Corto tiempo de implementación	10%	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2		0
Esta alineada con la Visión	50%	3	1,5	4	2	4	2	4	2		0
Es fácil su ejecución	20%	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4		0
Gerente de Proyecto		2,7		3,3		3		3,2		0	
Analista de Proyecto No 1		2,8		3,6		2,9		3,2		0	
Analista de Proyecto No 2		3,5		3,1		2,8		3,2		0	

Fuente: El Autor (2005)

Tabla 24. Elección de estrategias sobre la perspectiva de los clientes

CRITERIO	PESO	FO1		FO2		FO3		FO4		FO5	
Requiere baja inversión de dinero	20%	2	0,4	3	0,6	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Corto tiempo de implementación	10%	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Esta alineada con la Visión	50%	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2
Es fácil su ejecución	20%	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4	3	0,6
Gerente de Proyecto		3,1		3,3		3		3		3,2	
Analista de Proyecto No 1		3,3		2,3		3,2		3,8		2,1	
Analista de Proyecto No 2		3,2		2,1		3,2		3		2	
CRITERIO	PESO	FA1		FA2		FA3		FA4		FA5	
Requiere baja inversión de dinero	20%	3	0,6		0		0		0		0
Corto tiempo de implementación	10%	2	0,2		0		0		0		0
Esta alineada con la Visión	50%	4	2		0		0		0		0
Es fácil su ejecución	20%	2	0,4		0		0		0		0
Gerente de Proyecto		3,2		0		0		0		0	
Analista de Proyecto No 1		3,1									
Analista de Proyecto No 2		2,6		0		0		0		0	
CRITERIO	PESO	DO1		DO2		DO3		DO4		DO5	
Requiere baja inversión de dinero	20%	3	0,6	2	0,4	2	0,4	4	0,8		0
Corto tiempo de implementación	10%	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3		0
Esta alineada con la Visión	50%	4	2	4	2	4	2	4	2		0
Es fácil su ejecución	20%	3	0,6	3	0,6	2	0,4	2	0,4		0
Gerente de Proyecto		3,5		3,2		3		3,5		0	
Analista de Proyecto No 1		3,6		3,2		2,7		2,9			
Analista de Proyecto No 2		3,3		2,9		2,3		2,9		0	
CRITERIO	PESO	DA1		DA2		DA3		DA4		DA5	
Requiere baja inversión de dinero	20%	2	0,4		0		0		0		0
Corto tiempo de implementación	10%	2	0,2		0		0		0		0
Esta alineada con la Visión	50%	4	2		0		0		0		0
Es fácil su ejecución	20%	2	0,4		0		0		0		0
Gerente de Proyecto		3		0		0		0		0	
Analista de Proyecto No 1		2,7		0		0		0		0	
Analista de Proyecto No 2		2,4		0		0		0		0	

Fuente: El Autor (2005)

Tabla 25. Elección de estrategias sobre la perspectiva de los procesos internos

		FO1		FO2		FO3		FO4		FO5	
Requiere baja inversión de dinero	20%	3	0,6	4	0,8	3	0,6		0		0
Corto tiempo de implementación	10%	2	0,2	2	0,2	3	0,3		0		0
Esta alineada con la Visión	50%	4	2	4	2	3	1,5		0		0
Es fácil su ejecución	20%	2	0,4	3	0,6	2	0,4		0		0
Gerente de Proyecto		3,2		3,6		2,8		0		0	
Analista de Proyecto No 1		2,9		3,9		3,3		0		0	
Analista de Proyecto No 2		3,2		3,3		2,8		0		0	
		FA1		FA2		FA3		FA4		FA5	
Requiere baja inversión de dinero	20%	2	0,4		0	3	0,6		0		0
Corto tiempo de implementación	10%	2	0,2		0	3	0,3		0		0
Esta alineada con la Visión	50%	4	2		0	3	1,5		0		0
Es fácil su ejecución	20%	2	0,4		0	2	0,4		0		0
Gerente de Proyecto		3		0		0		0		0	
Analista de Proyecto No 1		3,1		0		0		0		0	
Analista de Proyecto No 2		2,6		0		0		0		0	
		DO1		DO2		DO3		DO4		DO5	
Requiere baja inversión de dinero	20%	2	0,4	2	0,4	2	0,4	3	0,6		0
Corto tiempo de implementación	10%	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2		0
Esta alineada con la Visión	50%	4	2	3	1,5	4	2	4	2		0
Es fácil su ejecución	20%	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4		0
Gerente de Proyecto		3		2,5		3		3,2		0	
Analista de Proyecto No 1		3,2		2,4		2,5		3,2		0	
Analista de Proyecto No 2		3,3		3,2		2,9		3,2		0	
		DA1		DA2		DA3		DA4		DA5	
Requiere baja inversión de dinero	20%	2	0,4	1	0,2		0		0		0
Corto tiempo de implementación	10%	2	0,2	2	0,2		0		0		0
Esta alineada con la Visión	50%	4	2	4	2		0		0		0
Es fácil su ejecución	20%	2	0,4	2	0,4		0		0		0
Gerente de Proyecto		3		2,8		0		0		0	
Analista de Proyecto No 1		2,6		2,2							
Analista de Proyecto No 2		3,3		2,4		0		0		0	

Fuente: El Autor (2005)

Tabla 26. Elección de estrategias sobre la perspectiva de formación

	PESO	FO1		FO2		FO3		FO4		FO5	
Requiere baja inversión de dinero	20%	3	0,6	1	0,2		0		0		0
Corto tiempo de implementación	10%	2	0,2	2	0,2		0		0		0
Esta alineada con la Visión	50%	4	2	4	2		0		0		0
Es fácil su ejecución	20%	2	0,4	2	0,4		0		0		0
Gerente de Proyecto		3,2		2,8		0		0		0	
Analista de Proyecto No 1		2,4		3		0		0		0	
Analista de Proyecto No 2		3,9		3,3		0		0		0	
		FA1		FA2		FA3		FA4		FA5	
Requiere baja inversión de dinero	20%	3	0,6	2	0,4		0		0		0
Corto tiempo de implementación	10%	2	0,2	2	0,2		0		0		0
Esta alineada con la Visión	50%	4	2	4	2		0		0		0
Es fácil su ejecución	20%	2	0,4	3	0,6		0		0		0
Gerente de Proyecto		3,2		3,2		0		0		0	
Analista de Proyecto No 1		2,4		2,4							
Analista de Proyecto No 2		3,7		4		0		0		0	
		DO1		DO2		DO3		DO4		DO5	
Requiere baja inversión de dinero	20%	3	0,6	3	0,6		0		0		0
Corto tiempo de implementación	10%	3	0,3	2	0,2		0		0		0
Esta alineada con la Visión	50%	4	2	4	2		0		0		0
Es fácil su ejecución	20%	2	0,4	3	0,6		0		0		0
Gerente de Proyecto		3,3		0		0		0		0	
Analista de Proyecto No 1		3,4		0		0		0		0	
Analista de Proyecto No 2		3,5		0		0		0		0	
		DA1		DA2		DA3		DA4		DA5	
Requiere baja inversión de dinero	20%	3	0,6		0		0		0		0
Corto tiempo de implementación	10%	2	0,2		0		0		0		0
Esta alineada con la Visión	50%	4	2		0		0		0		0
Es fácil su ejecución	20%	2	0,4		0		0		0		0
Gerente de Proyecto		3,2		0		0		0		0	
Analista de Proyecto No 1		2,6		0		0		0		0	
Analista de Proyecto No 2		3,2		0		0		0		0	

Fuente: El Autor (2005)

Tabla 27. Resultados para la escogencia de las estrategias a través de la técnica de métodos de criterios ponderados

PERSPECTIVA	ACCIONISTA	FO1	FO2	FO3	FO4	FO5
		3,30	2,60	2,90	2,80	3,30
		DO1	DO2	DO3	DO4	DO5
		2,77	2,83	2,67	2,53	0,00
		DA1	DA2	DA3	DA4	DA5
		2,33	2,97	2,97	2,57	0,00
		FA1	FA2	FA3	FA4	FA5
	3,00	3,33	2,90	3,20	0,00	
	CLIENTES	FO1	FO2	FO3	FO4	FO5
		3,20	2,57	3,13	3,27	2,43
		FA1	FA2	FA3	FA4	FA5
		2,97	0,00	0,00	0,00	0,00
		DO1	DO2	DO3	DO4	DO5
		3,47	3,10	2,67	3,10	0,00
		DA1	DA2	DA3	DA4	DA5
	2,70	0,00	0,00	0,00	0,00	
	PROCESO INTERNO	FO1	FO2	FO3	FO4	FO5
		3,10	3,60	2,97	0,00	0,00
		FA1	FA2	FA3	FA4	FA5
		2,90	0,00	0,00	0,00	0,00
		DO1	DO2	DO3	DO4	DO5
		3,17	2,70	2,80	3,20	0,00
		DA1	DA2	DA3	DA4	DA5
	2,97	2,47	0,00	0,00	0,00	
	FORMACIÓN	FO1	FO2	FO3	FO4	FO5
3,17		3,03	0,00	0,00	0,00	
FA1		FA2	FA3	FA4	FA5	
3,10		3,20	0,00	0,00	0,00	
DO1		DO2	DO3	DO4	DO5	
3,40		0,00	0,00	0,00	0,00	
DA1		DA2	DA3	DA4	DA5	
3,00	0,00	0,00	0,00	0,00		

Fuente: El Autor (2005)

Fase de Recomendaciones para la implantación

Plan Estratégico

Formulación de los indicadores y metas

En base a las dediciones anteriores se establecieron los indicadores de resultado y los inductores de actuación para los objetivos estratégico. Para la escogencia de estos indicadores se utilizó la técnica de Tormenta de Ideas entre todos los integrantes del proyecto.

En las tablas 28, 29, 30 y 31 se pueden observar los indicadores e inductores escogidos por cada perspectiva.

Tabla 28. Indicadores e inductores para la perspectiva de los Accionistas

Inductores	Indicadores
Inclusión de nuevos servicios	Porcentaje de ingresos por nuevos servicios ofrecidos
Ingreso a nuevos mercados	Porcentaje de ingresos por participar en nuevos mercados
Utilización de formularios simples para guardar información de los clientes. Distribución de información de la empresa por correo electrónico, propaganda y folletos.	Porcentaje de clientes (actuales y potenciales) Registro de la base de datos de la empresa.
	Registro legal de la compañía
Creación de un fondo de ahorro a partir de un porcentaje establecido de los ingresos para cancelar las posibles deudas.	Porcentajes de créditos bajos.
	Porcentaje de Utilización de los asesores de Tesis. Porcentaje de Utilización de los instructores. Porcentaje de Utilización de las salas de asesorías de la empresa.

Fuente: El Autor (2005)

Tabla 29. Indicadores e inductores para la perspectiva de los Clientes

Inductores	Indicadores
Nuevos clientes en todas la áreas, haciendo énfasis en la Formación continua.	Porcentaje de ventas en asesorías y formación. Porcentaje de crecimiento de ventas
Menor tiempo de Servicio Calidad de experiencia del cliente sobre el servicio ofrecido. Retención del clientes	Puntualidad de entrega Porcentaje de defectos Precio de venta Garantía: Acción correctiva
Establecer alianzas con instructores independientes "Freelance" de alto reconocimiento (regionales, nacionales e internacionales) y preparación.	
	Porcentaje de instructores Regionales.
	Porcentaje de garantía sobre la aprobación de las Tesis
Relaciones personales. Anticipación de necesidades y nuevos servicios Establecer diagramas de árbol de relaciones para cada empleado.	

Fuente: El Autor (2005)

Tabla 30. Indicadores e inductores para la perspectiva de los procesos internos

Inductores	Indicadores
Incentivar con ofertas reales a los clientes actuales para atraer nuevos clientes, a través de su propaganda persona a persona.	Introducción de nuevos servicios/productos. Porcentaje de Costo de nuevos productos.
	Exactitud de la información recabada de los posibles aliados.
Planificación y control de producción. Mejora en la comunicación con el cliente y los accionistas	
	Cantidad de Tesis por asesor.
	Precio del servicio en relación al mercado.
Establecimiento de manuales de procedimientos, códigos de conducto y ética y de políticas.	

Fuente: El Autor (2005)

Tabla 31. Indicadores e inductores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Inductores	Indicadores
Cantidad de entrenamientos de los empleados y Nivel de entrenamientos de los empleados.	
Establecimiento de perfiles profesionales para asesores e instructores con los requerimientos mínimos exigidos por la empresa.	
Establecimiento de los sitios de confianza publicados en la Web para obtener información veraz	Disponibilidad de la información en tiempo Real. Información Veraz y confiable obtenida de las base de datos.
	Cumplimiento de los objetivos.
Productividad del empleado. Radio de cobertura de la información estratégica	Porcentaje de rotación de los empleados. Número de soluciones expuestas por los empleados.

Fuente: El Autor (2005)

Formulación de las iniciativas y cartera de proyectos

Por otra parte para poder cumplir de forma más efectiva los objetivos se crearon las iniciativas o proyectos enmarcados en las estrategias previamente establecidas. En las tablas 31, 33, 34 y 35 se muestran los detalles de los análisis alcanzados en cada perspectiva.

Tabla 31. Iniciativas y/o proyectos para cumplir las estrategias en referencia a la perspectiva de los accionistas

Estrategias	Iniciativas
Ofrecer servicios innovadores basados en nuevas tendencias y tecnologías de educación y consultoría, atendiendo así las demandas de las nuevas sociedades.	<ul style="list-style-type: none"> .- Invertir en el proyecto de instalación de Internet con banda ancha. .- Invertir en la adquisición de equipos para llevar a cabo video conferencias múltiples. .- Buscar alianzas con empresas o instituciones relacionadas con educación virtual.
Realizar una segmentación de mercados.	<ul style="list-style-type: none"> .- Buscar alianzas con empresas o instituciones relacionadas con educación virtual. .- Actuar como intermediarios entre empresas e instituciones de consultoría y capacitación a nivel nacional; y clientes de la región.
Diseñar una base de datos de clientes con información detallada de sus intereses, requerimientos y su campo de acción, a fin de ofrecer nuevos servicios periódicamente.	<ul style="list-style-type: none"> .- Instalar un Software de administración de relación con el clientes (CRM, del Ingles Customer Relationship Management) .- Generación de estrategia de publicidad para la creación de una red de nuevos clientes a partir de ya registrados.
Agilizar los procesos legales que definan la estructura legal de la empresa, para trabajar bajo un ambiente resguardado por la ley.	<ul style="list-style-type: none"> .- Contratar a un especialista legal para asegurar el cumplimiento.
Diseñar e implantar un plan de pagos que considere un porcentaje elevado de los ingresos para la cancelación efectiva de los créditos bancarios	
Mantener relaciones empresariales fuera de compromisos o tendencias políticas, lo que asegure una continuidad en la prestación de servicios a pesar de los cambios temporales de cargos gubernamentales.	<ul style="list-style-type: none"> .- Control de Reporte de Horas para cada empleado indicando la actividad utilizada durante cada día el cual se presentara todos los lunes antes del mediodía. Establecer un control de utilización de las salas de asesorías y de cursos para mejorar su utilización.

Fuente: El Autor (2005)

Tabla 32. Iniciativas y/o proyectos para cumplir las estrategias en referencia a la perspectiva de los clientes

Estrategias	Iniciativas
Realizar cronogramas de actividades con cada cliente y llevar un arduo seguimiento para poder cumplir con el tiempo de entrega esperado	<ul style="list-style-type: none"> .- Establecer mejoras sobre los históricos prestados a los distintos clientes para disminuir los tiempos de los cronogramas. .- Establecer controles (hitos) durante la ejecución de cada servicio para poder manejar de mejor forma la entrega de los servicio
Consolidar un equipo de instructores y/o asesores fijos y variables de alta calidad para obtener la satisfacción del cliente.	.- Ingresar a los proveedores (instructores independientes) en el CRM.
Garantizar a nuestros clientes la aprobación en la tesis o trabajo de grado a través de asesorías	
Realizar alianzas estratégicas con universidades para obtener certificados aprobados por el ministerio de educación	.- Establecer acercamientos con las distintas universidades.

Fuente: El Autor (2005)

Tabla 33. Iniciativas y/o proyectos para cumplir las estrategias en referencia a la perspectiva de los procesos internos

Estrategias	Iniciativas
Incentivar la publicidad no pagada en todos nuestros proveedores para posicionarnos en la Región	.- Establecer plan de incentivos relacionados a cada nuevo cliente que sea ingresado y/o recomendado.
Realizar un estudio exhaustivo costo beneficios con todos los posibles aliados estratégicos para garantizar el resultado positivo de la alianza	.- Efectuar análisis de la competencia y/o posibles socios estratégicos para obtener una visión mas amplia de los negocios a plantear.
Diseñar e implementar controles internos en los procesos financieros, para evitar el manejo inadecuado de los ingresos	.- Apoyar la comunicación con el CRM. .- Implementar la instalación de un sistema administrativo (por ejemplo Profit).
Diseñar un manual de ética profesional	.- Contratar a pasantes de área de Ingeniera Industrial para la realización de los preliminares o propuesta de los manuales de procesos.

Fuente: El Autor (2005)

Propuesta del plan estratégico

La propuesta del plan estratégico se obtuvo haciendo uso de la una hoja de resumen que se expone en la Tabla 35, la cual se compone de los siguientes puntos:

- 1.- Estrategias.
- 2.- Inductores e indicadores.
- 3.- Metas para los Inductores e indicadores.
- 3.- Iniciativas y/o proyectos.

TABLA 35. Propuesta del plan estratégico : Cuadro de Mando Integral

Perspectiva Académica					
Objetivos estratégicos	Indicadores	Indicadores	Metas	Indicadores	Estrategias
				<ul style="list-style-type: none"> - Tener en el proyecto de instalación de internet con banda ancha - Iniciar en la adquisición de equipos para llevar a cabo todos conferencias múltiples. - Buscar alianzas con empresas e instituciones relacionadas con educación virtual. - Actuar como intermediarios entre empresas e instituciones de consultoría y capacitación a nivel nacional y clones de la región. - Dar a conocer la empresa como pionera en educación virtual presencial. 	Ofrecer servicios innovadores basados en nuevas tendencias y tecnologías de educación y consultoría, atendiendo así las demandas de las nuevas sociedades.
Incluirse de nuevos servicios		Porcentaje de ingresos por nuevos servicios ofrecidos.	20 % de ingresos por nuevos servicios.		
Incrementar y diversificar los ingresos		Porcentaje de ingresos por participaciones en nuevos mercados.	18 % de ingresos por participaciones en nuevos mercados.		Realizar una segmentación de mercados.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilización de formularios simples para guardar información de los clientes. 2. Distribución de información de la empresa por email, propaganda, y folletos. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Porcentaje de clientes (actuales y potenciales) guardado la base de datos de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. 100 % de los clientes con información de EDO. 3. 100 % de los clientes registrados en la base de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instalar un Software de administración de relación con los clientes (CRM, del inglés Customer Relationship Management). - Generación de estrategias de publicidad para la creación de una red de nuevos clientes a partir de ya registrados. - Contar con un especialista legal para asegurar el cumplimiento. 	
Optimizar los gastos y mejorar la productividad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de un fondo de ahorro a partir de un porcentaje establecido de los ingresos para cancelar las posibles deudas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro legal de la compañía. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conseguir el registro legal de la empresa para Oct-29 de 2005. 		<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar una base de datos de clientes con información detallada de sus intereses, requerimientos y su campo de acción, a fin de ofrecer nuevos servicios periódicamente. - Aplicar los procesos legales que definen la estructura legal de la empresa, para trabajar bajo un ambiente regurgado por la ley.
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Porcentaje de créditos bajos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener una tasa de créditos menor al 12 % anual, y plazo sujeta por 6 meses. 		<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar e implantar un plan de pagos que considere un porcentaje elevado de los ingresos para la cancelación efectiva de los créditos bancarios.
Mejorar la utilización de los activos			<ol style="list-style-type: none"> 1. 60 % de utilización en asesorías de Tesis del tiempo total del meser. 2. 60 % de utilización en formación (cursos, talleres, congresos) del tiempo total del instructor. 3. 80 % de utilización de las salas para asesorías, cursos, y talleres. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar de Reporte de Horas para cada empleado indicando la actividad realizada durante cada día, el cual se presentará sobre los lunes antes del miércoles. - Establecer un control de utilización de las salas de asesorías y de cursos para mejorar su utilización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener relaciones empresariales fuera de compromisos o tendencias políticas, lo que asegure una continuidad en la prestación de servicios a pesar de los cambios temporales de cargos gubernamentales.
Perspectiva de los Clientes					
Incrementar la cuota de mercado y la cantidad de clientes	<ol style="list-style-type: none"> 3. Nuevos clientes en todas las áreas, haciendo énfasis en la Formación continua. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Porcentaje de ventas en asesorías. 2. Porcentaje de crecimiento de ventas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 30 % del ingreso para las asesorías, y 70 % del ingreso para la Formación continua. 2. Incremento anual del 30 % de las ventas. 		
Mantener la relación con los clientes actuales (retención)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menor tiempo de Servicio 2. Calidad de experiencia del cliente sobre el servicio ofrecido. 3. Retención del cliente 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Puntualidad de entrega 5. Porcentaje de defectos 6. Precio de venta 7. Garantía: Acción correctiva 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer procesos para el almacenamiento de todos los cronogramas de trabajo efectuados. 2. Obtener un 90 % de satisfacción del cliente sobre los servicios ofrecidos. 3. 95 % de puntualidad sobre los cronogramas establecidos. 4. No superar el 10 % de defectos en los servicios, y tasas representativas 100 % de la garantía. 7. 100 % de satisfacción sobre la garantía aplicada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer mejoras sobre los servicios prestados a los distintos clientes para disminuir los riesgos de los cronogramas. - Establecer controles (línea) durante la ejecución de cada servicio para poder manejar de mejor forma la entrega de los servicios. - Trabaja en la calidad de estar donde se puede bajar los costos para ofrecer mejores precios al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar cronogramas de actividades con cada cliente y llevar un orden seguro para poder cumplir con el tiempo de entrega esperado.
Alcanzar una excelente imagen y reputación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer alianzas con instituciones independientes "Freelance" de alto reconocimiento (regionales, nacionales, e internacionales) y preparación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Porcentaje de facilitadores Regionales. 1. Garantía sobre la aprobación de las Tesis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener una base de datos de instructores mayor a 50 personas de distintas áreas de conocimiento. 1. 60% de facilitadores Regionales 1. 100% de garantía sobre la aprobación de las Tesis 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresar a los proveedores (instructores independientes) en el CRM 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar un equipo de facilitadores (o asesores fijos y variables de alta calidad para obtener la satisfacción del cliente) - Realizar una búsqueda exhaustiva de facilitadores y asesores de calidad en la Región, ofreciendo de esta manera un personal altamente capacitado garantizando la calidad de nuestros servicios - Garantizar a nuestros clientes la aprobación en la tesis o trabajo de grado a través de asesorías
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relaciones personales. 2. Anticipación de necesidades y nuevos servicios 3. Establecer diagramas de árbol de relaciones para cada empleado 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer diagramas de árbol de relaciones para cada empleado de la empresa, por lo menos 6 personas para cada empleado relacionados a docentes en las Universidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer acercamientos con las distintas universidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar alianzas estratégicas con universidades para obtener certificados aprobados por el ministerio de educación
Perspectiva de los Procesos Internos					
Desarrollar nuevas soluciones (productos o servicios)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporar con ofertas reales a los clientes actuales para atraer nuevos clientes, a través de su propaganda (folletos o panfletos) 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Introducción de nuevos servicios/productos. 3. Porcentaje de Costo de nuevos productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Introducir máximo 2 nuevos servicios/complementos. 3. La TIR debe ser mayor a 20 % en 12 meses. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer plan de incentivos relacionados a cada nuevo cliente que sea agregado, y/o recomendado. - Eleccion analítica de la competencia y/o posibles socios estratégicos para obtener una ventaja más amplia de los negocios y planear 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la publicidad no pagada en todos nuestros proveedores para posicionarnos en la Región - Realizar un estudio exhaustivo como beneficio con todos los posibles aliados estratégicos para garantizar el resultado positivo de las alianzas
Mejorar procesos internos en relación a los sistemas (plata de inversión, fidelidad o ganancias)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación y control de producción. 2. Mejora en la comunicación con el cliente y los accionistas 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar 100 % el Software CRM para comunicar estados de clientes, y 100 % el Software administrativo para estados financieros. Todos dirigidos a los usuarios. 1. 3 Tesis por cada asesor en base semanal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar la comunicación con el CRM. - Implementar la actualización de un sistema administrativo (por ejemplo Profit) 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar e implementar controles internos en los procesos financieros, para evitar el manejo inadecuado de los ingresos - Dar a conocer a asesores informados la cantidad de trabajo en nuestras instalaciones para así incrementar el número de asesores de calidad
Ser rápidos y eficientes y una excelente disponibilidad del producto		<ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad de Tesis por asesor 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrar en el 2005 a un 30 % por debajo del mercado, y en el 2006 a un 15 % por debajo, y a partir del 2007 estar en el promedio. 		
Alcanzar alta calidad, diseño y presentación, a un precio atractivo		<ol style="list-style-type: none"> 1. Preciso del servicio en relación al mercado. 		<ul style="list-style-type: none"> - Contar con pasajes de área de Ingeniería Industrial para la realización de los pre-trabajos o propuesta de los manuales de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un manual de ética profesional
Construir una mejor imagen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de manuales de procedimientos, códigos de conducta y ética, y de políticas 				
Perspectiva de formación y crecimiento					
			<ol style="list-style-type: none"> 1. Dos (2) entrenamientos mensuales a distancia (Internet), un (1) Diplomado presencial a los instructores, un (1) Diplomado presencial a los asesores. Dos (2) congresos de actualización anuales para todos los profesionales. Cuatro (4) cursos semestrales de temas de actualización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer inscripciones anuales a portales de educación a distancia (por ejemplo http://www.eric.com/) - Realizar un convenio de conocimiento con otras empresas para entrenar al personal de cada empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar a los miembros y asesores de los programas de aprendizaje continuo y programado con el fin de aprovechar y sacar ventaja de los temas y aspectos que se ofrecen a través de la empresa
Desarrollar, y mantener habilidades, destrezas y conocimientos de los empleados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad de entrenamientos de los empleados, y Nivel de entrenamientos de los empleados. 1. Establecimiento de perfiles profesionales para asesores, e instructores con los requerimientos mínimos exigidos por la empresa. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. 100 % de los profesionales deben cumplir con los requerimientos mínimos exigidos en los perfiles. 		<ul style="list-style-type: none"> - Definir e establecer perfiles profesionales, para asegurar la incorporación de personal calificado en la empresa
Mejorar los sistemas de información	<ol style="list-style-type: none"> 3. Establecimiento de los sitios de confianza publicados en la Web para obtener información Veraz 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de la información en tiempo Real 2. Información Veraz y confiable obtenida de la base de datos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad al 100 % para todos los empleados de la Red de Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciar en el proceso de instalación de sistemas con banda ancha que permita acceso a Internet - Búsqueda de sitios de confianza publicados en la Web para obtener información Veraz, y estado de confianza 	<ul style="list-style-type: none"> - Transcribir los conocimientos y las experiencias vividas al recurso humano de la empresa logrando personas emprendedoras y capacitadas - Establecer y asignar responsabilidades a cada miembro de la empresa, así como definir un tiempo presencial para la revisión y evaluación de los objetivos, generando una presión de trabajo necesaria para poder ser sustentable y competitivo
Satisfacer al empleado motivar, delegación de poder (tempo-venencia) y establecer coherencia de los objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productividad del empleado 2. Ratio de cobertura de la información estratégica 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Porcentaje de rotación de los empleados. 4. Número de soluciones expuestas por los empleados 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Mantener el 10 % mejor resultado (completación de objetivos, actitud, proceso, cliente, y parte financiera). 4. Tres (3) soluciones alternativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer reuniones generales de seguimiento del BSC de forma mensual, revisión de cumplimiento para cada empleado, e evaluación formal de forma trimestral 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un sistema de participación del empleado en todas las áreas de la empresa, invitando a participar en el seguimiento del plan estratégico y de las decisiones a tomar en relación a los cambios que sean necesarios así como de las iniciativas que se obtengan como consecuencia de su esfuerzo y trabajo, presentando de esta manera un sentimiento de lealtad y pertenencia.

CAPITULO 6. RESULTADOS DEL PROYECTO

El desarrollo de la presente investigación, implicó la planificación y gerencia de una serie de actividades, las cuales hicieron posible la propuesta del plan estratégico para la empresa gerencial educativa, “Espacios de Desarrollo”, ubicada en la ciudad de San Cristóbal del estado Táchira.

La información procesada y ordenada en los capítulos anteriores sirvió para proponer un plan estratégico a la empresa “Espacios de Desarrollo” con el objeto de permitir la operatividad gerencial y contribuir a su fortalecimiento y posicionamiento en la región.

Entre los datos obtenidos se pueden encontrar el grado de conocimiento de los empleados y directivos de la empresa en relación a sus lineamientos estratégicos, las debilidades y fortalezas en cuanto al análisis de tendencias y análisis de escenarios y las oportunidades y amenazas en base al análisis de la industria (esquema de las cinco fuerzas de Porter), la cadena de valor y las capacidades medulares.

A continuación se especifican los resultados basándose en las preguntas planteadas para la investigación, en las cuales se explican que cada una fue respondida satisfactoriamente basándose en lo planteado en el proyecto.

¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa educativa “Espacios de Desarrollo” que permita la operatividad gerencial de la misma?

Análisis de resultados de los lineamientos estratégicos

Pregunta 1

Se puede observar que los integrantes de la empresa no están claros que son realmente ni que servicios prestan a la comunidad estudiantil, se pudo concluir que solo un integrante estaba claro de lo que es realmente la empresa, de aquí concluimos que en urgente la implementación de un plan estratégico e la organización.

Pregunta 2

En lo que respecta a la segunda pregunta se ve como difieren las opiniones acerca del trabajo que desarrollan en la empresa, se ve que existe falta de comunicación en la empresa y que la información no llega a los empleados eficazmente, por lo tanto verificamos la ausencia de un plan estratégico.

Pregunta 3

Para la tercera respuesta el personal coincide un poco mas en cuanto a quienes son los clientes de la empresa, sin embargo igualmente tienen respuestas diferentes uno del otro y esto no permite que coincidan en cuanto a los planes que persigue la empresa.

Pregunta 4

Se verifica la urgencia de un plan estratégico ya que las respuestas no están acordes una con las otras, cada empleado piensa de manera distinta, en cuanto a como visualizan la empresa en un futuro.

Pregunta 5

Se ve claramente que el personal no conoce la visión ni la misión de la empresa de esta forma no pueden estar alineados en los objetivos a seguir dentro de la misma ya que no están conectados en cuanto a las metas que persigue la organización.

Tomando en cuenta estos análisis se observa que no están claros los lineamientos estratégicos de la compañía, de allí comprueba la necesidad de un plan estratégico que ayude a alinear los objetivos comunes con los de la organización y que además sirva de herramienta de comunicación más efectiva dentro de los integrantes de la misma.

¿Cuáles son los factores externos que influyen en la empresa?

Análisis de Resultados del Ambiente Externo

Se obtuvo información en cuanto al entorno de la empresa educativa Espacios de Desarrollo y se observo además que no poseía información al respecto. Entre los puntos donde debe tener en cuenta para explotar las oportunidades del entorno se identifico a Internet como el medio ideal para establecer los negocios, realizar propagandas y arrancar con educación Virtual, en cuanto a la competencia este punto no sé esta explotando, por otra parte Internet forma parte adicionalmente de un punto negativo para la empresa ya que

la misma no posee este recurso y esto dificulta el trabajo, lo hace mas lento y hace deficiente la comunicación con los clientes durante el proceso de asesorias y después de estas.

Por otra parte se realizó un estudio de la industria con el esquema de las cinco fuerzas de Porter donde se establece que para estar a la par o por encima de los competidores debe existir la diferenciación de productos, poseer bajos costos fijos en la empresa, que para lograr mayor cantidad de clientes se debe tener calidad de productos para que los clientes estén satisfechos y lograr la lealtad del mismo para la empresa además se debe realizar una acertada estrategia de marketing, no se debe dar tregua a que entren en el mercado productos sustitutos y si entran se debe estar preparado para crear nuevos sustitutos propios o mejorar los ya existentes.

Nuestros proveedores deben ser varios para poder comparar calidad y precios, para lograr la lealtad con ellos entre otros factores hay que ofrecerles volúmenes, excelente tiempo de pagos, puntualidad y seriedad. Todo esto redundando en el ofrecimiento de mejores servicios y precios a nuestros clientes.

De esta manera se obtuvieron las oportunidades que la empresa puede mejorar y alcanzar en la empresa y las amenazas que están presentes en este ámbito de la educación. Estos aspectos no estaban claros en la empresa ni en el personal de la empresa, ahora es de conocimiento de todos.

¿Qué factores internos prevalecen en la en la empresa?

Análisis de resultados del ambiente interno

En cuanto al análisis interno se procedió en primera instancia a conocer los procesos de la empresa y luego a establecer la cadena de valor para la misma a través de las técnicas de observación y de reuniones para tormenta de ideas. La muestra se obtuvo de los empleados de la empresa y los procesos en sí de la organización.

A través de estas técnicas se pudo definir los distintos procesos que conforman la empresa para de esta manera ofrecer más claridad al proceder en la ejecución de proyectos educativos en la misma. Se logró la clasificación de la empresa en dos grandes áreas

asesorías y consultoría, donde sus procesos por la parte de asesorías son: mercadeo, producción y servicio post-venta. Y por la parte de formación y consultoría son: diseño y desarrollo, mercadeo, producción y servicio. En este análisis se observó que en el área de asesoría la propaganda o publicidad establecida es la de persona a persona y la demanda de servicios con esta estrategia es muy alta. Cabe señalar que no presenta el registro de comercio por lo que no puede utilizar otro tipo de publicidad hasta su solución y por otra parte se evidenció una carencia de recursos financieros para invertir en otra publicidad, en el ámbito de asesorías se observa poca competencia formal y gran competencia informal de particulares.

También es interesante notar que el ambiente físico donde funciona la empresa, en su campo de acción, permite brindar al cliente comodidad, buena iluminación y un ambiente agradable durante las asesorías, pero solo para pequeños grupos. Por otra parte la instalación física se observa adecuada para emplear la garantía presencial por el producto, existe garantía de aprobación del trabajo asesorado y en caso de requerir cualquier consulta vía correo electrónico, las respuestas no son tan rápidas ya que falta de Internet como ya se reseñó anteriormente, esto por la parte de asesorías. Para el área de consultoría se verificó que dentro de sus principales debilidades y amenazas están; La posibilidad de mejorar el ambiente ya que cuenta con áreas espaciales para su crecimiento, la cual es acorde a talleres y cursos, pero deficiente para congresos.

Se observó alta calidad en el proceso de investigación para generar los temas de los cursos y talleres. Con base a la experiencia de los instructores que poseen postgrados y doctorados en Educación ayudan a que esta actividad sea de alta calidad. Se detalló que el material de apoyo utilizado en la formación es de alta calidad y posee muy buena presentación. Hay evidencia que la empresa maneja programas sobre los servicios que se ofrecen. Sin embargo, hay ausencia de base de datos adecuada de proveedores, La empresa posee una amplia biblioteca en sus instalaciones de temas educativos, administrativos, gerenciales, financieros y matemáticos.

Por otra parte se realizó la cadena de valor para formación continua y consultoría y para asesorías donde se alinean las actividades y los procesos para hallar las fortalezas y debilidades y lograr una reestructuración en los procesos de la empresa. También en esta

parte, se realizó la reunión para efectuar la técnica de tormenta de ideas, en la cual se permitió identificar la fortaleza o ventaja competitiva de la capacidad medular del proceso o sea se analizaron las capacidades medulares de la empresa. Una vez obtenidos los resultados anteriores, se procedió a formular los objetivos estratégicos, mediante el cruce de los factores para cada perspectiva. A través de esta acción, se pudo formular estrategias con base a los beneficios de las fortalezas internas, aprovechando las oportunidades externas. Para el análisis se tomaron en cuenta cuatro perspectivas: el punto de vista de los accionistas de los clientes de la formación y del proceso interno, mediante todos esos resultados y análisis se obtiene el plan estratégico de la empresa mediante el cual se logra un cambio fundamental tanto para la cultura de la empresa, como sus procesos y permite un gran crecimiento en todas las áreas de la misma.

¿Existe la posibilidad de formular estrategias conducentes a lograr un crecimiento productivo en la empresa?

Análisis de resultados de la fase de diseño o desarrollo

Luego de obtener los resultados de los factores se analizaron mediante el cruce de los factores para cada perspectiva. A través de esta acción se pudo formular las estrategias en base a los beneficios de las fortalezas internas, aprovechando las oportunidades externas, además de ubicar las que mitigaran las debilidades internas y otras para minimizar el impacto de las amenazas externas.

Para la selección de las estrategias formuladas, se utilizó la tabla que contempla la técnica del método del criterio ponderado. A través de esta técnico se pudo filtrar ciertas estrategias que no cumplieran con los requerimientos mínimos expuestos, como apego a la Visión, tiempo y dificultades de la ejecución.

Esta selección ayudo a minimizar y centrar el foco de atención y análisis en aquellas estrategias que mejor convenían a la empresa, lo que permitió obtener estrategias conducentes a lograr un crecimiento productivo en la empresa, que se adaptasen a la filosofía de la empresa y de sus integrantes.

En base a las dediciones anteriores se establecieron los indicadores de resultado y los inductores de actuación para los objetivos estratégico. Para esta escogencia se utilizó la técnica de tormenta de ideas entre todos los integrantes del proyecto, este fue uno de los pasos más importantes dentro de la ejecución del proyecto ya que permitió conocer el pensamiento de cada integrante del equipo y legar a las conclusiones en cuanto a un plan estratégico.

¿Existe la posibilidad de desarrollar el plan estratégico que permita mejorar la operatividad gerencial de la empresa?

En base a toda la información obtenida con la investigación y su ordenamiento en el Cuadro de Mando Integral se pudo presentar la propuesta del plan estratégico de la empresa.

Todo este proyecto sirve para que la empresa y su gente cumplan de forma más efectiva con sus objetivos y alcancen las metas planteadas de una manera mejor manera donde todos estén formados en base a los lineamientos estratégicos.

CAPITULO 7. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Luego de desarrollado el proyecto y analizado los resultados se procedió a realizar la evaluación de los mismos en base al alcance de los objetivos formulados. En tal sentido se observa que cada uno de los objetivos fue cumplido a cabalidad y que para muestra de su obtención, se pueden observar en el capítulo cinco (5) de desarrollo del proyecto cada uno de los productos implementados para obtener el logro deseado.

Con este proyecto de investigación se obtuvo una propuesta de plan estratégico para la empresa y la misma se logro a través de la realización de un diagnóstico sobre su estructura organizacional, la identificación de sus factores que prevalecen en su interior, los factores externos ejercen su influencia y la formulación y escogencia de las mejores estrategias alineadas con la Visión y Misión de la compañía.

Tabla de evaluación del proyecto

En la tabla 36 se presenta un resumen de la evaluación del trabajo propuesta en la guía del Trabajo Especial de Grado entregada en la UCAB para la formulación del proyecto de investigación.

Tabla 36. Evaluación del Proyecto

Escalas para la Auto evaluación: A=Ausencia, I= Incompleto, necesita mejorar

B= Bueno cumple con lo solicitado, E= Excelente.

ASPECTOS ESPECÍFICOS A EVALUAR	ESCALA			
	A	F	B	E
El Título: Expresa con claridad la situación				X
EL Índice: Está en coherencia con los títulos en el cuerpo del trabajo				X
El Resumen:				
Está elaborado en una sola página				X
Expresa el propósito del proyecto				X
La metodología básica				X

Los aportes e importancia				X
La Sección I: El Problema o Planteamiento del estudio				
1. El contexto o marco de referencia del estudio: Ubica la situación y su problemática				X
2. El enunciado del problema: Formula el problema concluyendo con las preguntas de investigación relativas a la detección de necesidades				X
2.1 Relativas a la elaboración de la propuesta				X
2.2 Relativas a la evaluación de la factibilidad	X			
3. La formulación de los objetivos: Señala objetivos en concordancia con las preguntas de investigación				X
4. La formulación de los objetivos: Señala objetivos para cada fase				X
a. Objetivos de la fase de detección de necesidades				X
b. Objetivos de la fase de elaboración de la propuesta				X
c. Objetivos de la fase de evaluación de la factibilidad	X			
5. Señala la importancia del estudio				X
Sección II: Revisión de la Bibliografía				
1. Presenta Bases teóricas				X
2. Presenta Estudios e Investigaciones antecedentes o relacionadas	X			
Sección III: Metodología				
1. Tipo de estudio; señala y Justifica el tipo de estudio				X
1.1 Señala la estrategia general				X
2. Especificó en la Fase de detección de Necesidades:				X
a. El Propósito				X
b. Las variables o Categorías				X
c. Tipo de Estudio o estrategia				X

d. Los sujetos Participantes				X
e. Las Técnicas a utilizar				X
f. El procedimiento				X
g. Análisis de los datos				X
3. Especificó en la fase de Elaboración de la Propuesta:				
a. El Propósito				X
b. La estrategia				X
c. Los sujetos participantes				X
d. Las Técnicas a utilizar				X
e. El procedimiento				X
f. Análisis de los datos				X
4. Especificó en la fase de evaluación de factibilidad:	X			
a. El Propósito	X			
b. La estrategia	X			
c. Los sujetos participantes	X			
d. Las Técnicas a utilizar	X			
e. El procedimiento	X			
f. Análisis de los datos	X			
Sección IV: Limitaciones y Plan de Trabajo				
1. Limitaciones del Estudio. Señalan las limitaciones del estudio por fases				X
2. Plan de trabajo.				X
a. Se especifican las actividades a cumplir				X

b. El tiempo para cada una de ellas				X
c. Las fechas probables				X
Referencias bibliográficas. Cumplen con las Normas UPEL				X
ASPECTOS GENERALES A EVALUAR				
a. Congruencia del tema con la especialidad del postgrado				X
b. Relevancia del tema por su contribución al desarrollo del conocimiento en el área				X
c. Pertinencia del título en la relación con los objetivos del estudio				X
d. Pertinencia y vigencia de la revisión de la literatura			X	
e. pertinencia de la estrategia metodológica en relación:				X
e.1 al problema				X
e.2 a los objetivos de estudio				X
f. claridad formal del lenguaje			X	
f.1 corrección gramatical			X	
f.2 coherencia del estilo			X	
g. factibilidad del proyecto en función del tiempo de los recursos que cuenta				X

Fuente: Guía del Trabajo Especial de Grado entregada en la UCAB (2005)

CAPITULO 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A través del diagnóstico de la estructura organizacional de la empresa se pudo concluir que no están claros los lineamientos estratégicos de la compañía para su empleados, de allí la importancia de la investigación efectuada para ayudar a alinear los objetivos comunes con los de la organización y servir como herramienta de comunicación más efectiva dentro de los integrantes de la misma.

El estudio externo permitió identificar las oportunidades y amenazas que ejerce el entorno sobre la empresa, en términos generales este análisis se baso sobre las propuestas de tendencias o planteamientos de escenarios posibles que sugieren ciertas organizaciones internacionales (en conjunto con los gobiernos), de allí la importancia haber empleado muy bien la técnica de información documental para seleccionar una fuente confiable de información, además del establecimiento de los criterios adecuado para tomar las propuestas que convenían o se adaptasen. Por otra parte este análisis externo se complemento con información sobre la influencia que tendría la competencia (nuevos y existentes), los proveedores, los compradores y los productos sustitutos.

El análisis interno de la empresa admitió identificar sus factores débiles y fuertes con que se compone, además ayudo a definir a través de la observación dos procesos claves en los que se compone la empresa, uno referido a las asesorías de trabajos especial de grado y el otro al de formación y consultoría. En este punto se verifico aquellas etapas de agregación de valor en cada uno de los procesos definidos, lo cual permitió entender y ordenar la empresa basándose en la Cadena de Valor expuesta en el marco teórico, es decir, se ordeno en relación a áreas como diseño o desarrollo, mercadeo, producción y servicio (post venta para el caso de las Asesorías). Es importante que a través de este análisis se detecto una capacidad medular donde la empresa posee ventaja competitiva, como lo es, la alta preparación de los asesores con amplia referencia curricular y conocimiento.

Para la formulación y evaluación de las estrategias se puede concluir que la fuente de información principal son los factores identificados del análisis internos y externos. Con dicha información al realizar el cruce de los distintos factores que induce el entorno (oportunidades y amenazas) y los que posee en su interior (fortalezas y debilidades), se pudo obtener estrategias para potenciar las oportunidades y las fortalezas, estrategias para enfrentar riesgos (oportunidades y debilidades), estrategias para atacar desafíos (oportunidades y debilidades) y estrategias para atacar las limitaciones (amenazas y debilidades).

En el plan estratégico propuesto recoge toda la información analizada, especifica las estrategias y los objetivos estratégicos que conducirán a la empresa al éxito. Además se muestra como medir el alcance de los objetivos a través de las metas establecidas para los indicadores de resultados y los inductores de gestión, presentando para cada objetivo las iniciativas o proyectos a ejecutar para conseguirlos.

Recomendaciones

El proponer un plan estratégico para cualquier empresa amerita gran cantidad de tiempo, por todos los análisis que hay que hacer, tanto del entorno como del interior de la empresa, por lo tanto su ejecución por muy bien planificada que este, constituye una alta inversión de recursos (horas hombres) y por ende de dinero. En tal sentido se sugiere subcontratar este tipo de acciones para no aislar la atención de los empleados en otros procesos distintos a los de su cadena de valor y aprovechar la experiencia de aquellos expertos en la materia. Pero esta recomendación no exime en que para obtener mejores resultados, además de motivar a la gente, hay que hacerlas participes desde el principio de su elaboración.

Durante el análisis interno para poder complementar y saber como puede mejorar la Cadena de Valor de la empresa, es importante incluir el análisis de las Cadenas de Valor de los clientes y de los proveedores, con esto se podría buscar una mejora sustancial al poder

integrar las distintas cadena de valor que conforman la elaboración de un producto o servicio en particular.

Para realizar el estudio del entorno hay que conocer muy bien la empresa ya que gran parte de sus análisis corresponden a la posición de la compañía en relación a tendencias, escenario posibles, la competencia, a proveedores, o a sus los clientes. Es muy importante tomar en cuenta que cada empresa puede establecer el impacto de sus acciones presentes bajo hipótesis sobre situaciones futuras, pero al menos que ese no sea su negocio central, se recomienda utilizar un tercero especializado, u organizaciones que permitan obtener las tendencias que rigen para ese momento ya que esta surgen de análisis muy profundos y para poder llegar a ellas se requiere de la colaboración de muchas personas especializadas en la materia con una alta participación en su elaboración. En tal sentido se sugiere por ejemplo al Consejo Nacional de Inteligencia de Estados Unidos con sus “Tendencias Globales al 2015”.

Antes de establecer las estrategias se sugiere enmarcar los factores internos y externos en base a las perspectivas; De crecimiento y aprendizaje, de los procesos internos, de los clientes y de los accionistas. Ya que con esto se pueden ordenar y establecer la interdependencia entre ellas con el fin común de obtener relación de causa y efecto para lograr los beneficios financieros. Adicionalmente este ordenamiento ayuda a establecer una manera más sencilla de entender los objetivos al delimitarlos hacia su campo de acción.

Es importante delimitar el número de estrategias a seguir para no perder el foco de atención y así no desviar los recursos a objetivos innecesarios, de allí que al aplicar los filtros para realizar su escogencia, como el apego a la Visión, su dificultad y el tiempo de implementación, ayudan a obtener las mejores estrategias para aprovechar los beneficios de las fortalezas internas y las oportunidades externas, además permiten mitigar las debilidades internas y evitar o minimizar el impacto de las amenazas externas.

Durante la formulación de las estrategias es importante destacar que aunque sea identificada una oportunidad, fortaleza, debilidad, o amenaza, si esta no esta acorde con los lineamientos estratégicos de la empresa no se debe invertir recursos en la misma. Ahora, si se parte del punto de vista que hay que modificar los lineamientos estratégicos para poder ser competitivo o para mantenerse en el mercado la identificación de los factores externos e internos ayudaran a replantearlos.

“Para el que no sabe donde va, no sopla viento favorable” Platón.

BIBLIOGRAFIA

- Alex, O. (1954).** Applied Imagination
- Barón, V. (2000).** Planificación Estratégica. Material Mimeografiado. Instituto Universitario “Cnel. Aniceto Cubillan” de Michelena. Estado Táchira.
- Contreras, J. (2001).** La naturaleza de la administración estratégica. Trabajo de maestría en administración. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Clausewitz, C. War, O. (1993).** Nueva York :Knopf Publishers,
- Druker P. (1994).** Las Nuevas Realidades de la Administración. Colombia: Norma
- Drucker, P. (1999).** Management Challenges for the 21st Century
- Douglas, R. y Finnerty, J.(1997).** Corporate Financial Management. Lugar: Prentice Hall.
- Francés, A. (2005).** Estrategia para la empresa en América Latina. Caracas: IESA.
- Garrido, R. y J. Briceño (2004).** Proceso de planificación Estratégica (UCAB-Caracas)
- Gómez V. (2000).** La Organización en 100 Palabras, Caracas
- Hamel, G. y Prahalad (1994).** Competing for the future, Harvard business review.
- Hitt, M. y Ireland, R. y Hoskisson, R. (1999).** Administración Estratégica Conceptos, Competitividad y globalización. Internacional. México: Thomson.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002)** Cuadro de Mando Integral – Gestión 2000.
- Molina, F. (2004).** El Modelo de las “Cinco Fuerzas”. Revista Calidad Empresarial, 15 (32), 1-8.
- Porter, M. (1999).** Ser Competitivo. Ediciones Deusto. S.A. España.
- Project Management Institute. (2005).** PMI Member Ethical Standards. Recuperado en junio 11, 2005 de la World Wide Web: <http://www.pmidallas.org/ethics.htm>
- Project Management Institute (2004).** Guía de los Fundamentos de la dirección de proyectos (PMBOK). Estados Unidos.
- Stoner, James A.F. (1996).** Administración (6^a ed.) Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A. México
- Villasmil M. (2005).** Técnicas de escenarios, Recuperado en agosto 10, 2005 de la World Wide Web: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/escenario.htm>

Wikipedia, enciclopedia libre. (2005). Recuperado en julio 15, 2005 de la World Wide Web:<http://es.wikipedia.org/>

Yáber, G. y Valarino, E. (2003). Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación de postgrado en Gerencia. Versión preliminar. Trabajo no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.