



VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

Trabajo Especial de Grado

“PROPUESTA DE UN MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
ASOCIACIÓN CIVIL UCAB SERVICIOS GUAYANA”

Presentado por:

Abogado Yngrid Suárez

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Ing. Luis Villalba Aliendres

CIUDAD GUAYANA, Febrero 2013

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

Trabajo Especial de Grado

“PROPUESTA DE UN MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
ASOCIACIÓN CIVIL UCAB SERVICIOS GUAYANA”

Presentado por:

Abogado Yngrid Suárez

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Ing. Luis Villalba Aliendres

CIUDAD GUAYANA, Febrero 2013

APROBACIÓN DE TUTOR

Profesora: Amalia Quintero

Directora del Postgrado en Gerencia de Proyectos

Estimada Directora:

Me dirijo a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que el Trabajo Especial de Grado, titulado: PROPUESTA DE UN MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN CIVIL UCAB SERVICIOS GUAYANA”; realizado y presentado por el participante Abogado Yngrid Suárez, C.I. 9.905.397 estudiante del postgrado Gerencia de Proyectos de UCAB Extensión Guayana, se ha concluido; y que en mi condición de asesor, hago constar que he leído y revisado el mencionado Trabajo y manifiesto que se encuentra listo para la evaluación definitiva.

En Puerto Ordaz, a los 20 días del mes de febrero de 2013.

Ing. Luis Villalba Aliendres

CI N°:8.528.982

DEDICATORIA

A Dios, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A mi esposo, William, quien me brindó su apoyo constante y su comprensión y paciente espera para que pudiera terminar el grado. ¡Gracias!

A mi adorada hija Whitney Karelys, quien me prestó el tiempo que le pertenecía, para estudiar y me motivó siempre con sus cariños y linda sonrisa. ¡Gracias, mi Princesa!

AGRADECIMIENTO

A Dios y la Virgen del Valle, por darme la sabiduría y ser mis guías y protectores.

A mi hija y mi esposo, porque me dieron fortaleza y confiaron en mí.

A mi tutor el Ing. Luis Villalba, por su orientación y dedicación para el logro de esta investigación.

A la Universidad Católica Andrés Bello, porque a través de esta institución pude seguir creciendo en el campo profesional.

A todos, ¡gracias!

VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

RESUMEN

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
ASOCIACIÓN CIVIL UCAB SERVICIOS GUAYANA”**

Presentado por: Abogado Yngrid Suárez

Asesor: Ing. Luis Villalba Aliendres

Año: 2013

La Asociación Civil Ucab Servicios Guayana (ACUSG), es una organización sin fines de lucro, cuyo objeto es servir de unión entre la Universidad Católica Andrés Bello Guayana (UCAB Guayana) y el sector externo, para brindar servicios docentes, científicos, artísticos, así como la generación de actividades dirigidas a la protección social, la prevención o erradicación de males sociales, apoyada por la experiencia académica que posee la UCAB en sus Escuelas, Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación. El objetivo principal de esta investigación consistió en la propuesta de un Modelo de Plan Estratégico para ACUSG cuyo beneficio es contar con una planificación en el tiempo que facilite el logro de los objetivos planteados. La investigación estuvo concebida bajo la modalidad de proyecto factible o investigación y desarrollo, bajo un diseño No Experimental, apoyándose en investigaciones de campo y documental. La unidad de análisis correspondió a la ACUSG, la población fue de tipo finito, conformada por el conjunto de personas pertenecientes a la unidad de análisis, la muestra fue igual a la población y de tipo no probabilística. El desarrollo de la investigación estuvo estructurado tres (3) etapas, las cuales fueron: el diagnóstico, el análisis y desarrollo de la propuesta. Se realizó un análisis interno y externo bajo las metodologías del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM) y Perfil de Capacidades Interna de la Compañía (PCI), para luego aplicar la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) y obtener el tipo de estrategia a seguir por la ACUSG. Posteriormente se elaboró el Cuadro de Mando Integral con los objetivos estratégicos y sus indicadores, como producto final se obtuvo un modelo de Plan Estratégico para ACUSG.

Palabras Clave: Planificación Estratégica, Análisis FODA. Matriz PEYEA, Cuadro de mando Integral.

Línea de Trabajo: Definición y Desarrollo de Proyectos.

ÍNDICE GENERAL

	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
OBJETIVOS.....	7
GENERALES.....	7
ESPECÍFICOS.....	7
JUSTIFICACIÓN.....	7
ALCANCE.....	8
LIMITACIONES.....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
BASES TEÓRICAS.....	13
DEFINICIÓN DE PROYECTOS.....	13
GERENCIA DE PROYECTO.....	14
CICLO DE VIDA DEL PROYECTO.....	14
ESTRATEGIA.....	16
PROYECTO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	16
PLANIFICACION ESTRATÉGICA.....	18
MISIÓN.....	18
VISIÓN.....	19
VALORES.....	20
OBJETIVOS.....	20
TIPOS DE OBJETIVOS DE UNA ORGANIZACIÓN.....	21

PLAN DE ACCIÓN.....	22
METAS.....	22
PROCESOS.....	22
ESTRUCTURA.....	23
ESCENARIOS.....	23
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	24
ANÁLISIS EXTERNO.....	24
PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	25
ANÁLISIS INTERNO.....	26
PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	26
ANÁLISIS FODA.....	27
CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	31
MODELO DE 5 FUERZAS DE PORTER.....	32
CADENA DE VALOR.....	36
BASES LEGALES... ..	37
 CAPÍTULO III.....	 39
MARCO METODOLÓGICO.....	39
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	40
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	40
FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
UNIDAD DE ANÁLISIS.....	42
POBLACIÓN.....	43
MUESTRA.....	43
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	44
TÉCNICAS PARA ANÁLISIS DE DATOS.....	45
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	45
RESULTADOS ESPERADOS.....	46
CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	47
 CAPÍTULO IV.....	 48
MARCO ORGANIZACIONAL.....	48
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	52

CAPÍTULO V.....	53
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
SITUACIÓN ACTUAL DE LA ACUSG.....	53
EXPECTATIVAS ESTRATÉGICAS DEL CONSEJO RECTOR Y MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA.....	53
ANÁLISIS EXTERNO.....	54
MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	57
ANÁLISIS INTERNO.....	58
CADENA DE VALOR.....	60
FORMULACIÓN DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA ACUSG.....	61
MATRIZ FODA.....	61
MATRIZ PEYEA.....	66
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	69
PERSPECTIVAS FINANCIERAS.....	69
PERSPECTIVAS DEL CLIENTE.....	69
PERSPECTIVAS DEL PROCESO.....	69
PERSPECTIVAS DEL APRENDIZAJE.....	70
DEFINICIÓN DE INDICADORES.....	72
 CAPÍTULO VI.....	 74
PROPUESTA.....	74
TÍTULO.....	74
ALCANCE.....	74
MISIÓN.....	74
VISIÓN.....	74
VALORES.....	74
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	75
PLANES DE ACCIÓN.....	76
 CAPÍTULO VII.....	 80
EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	80
CONCLUSIONES.....	84
RECOMENDACIONES.....	83

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
ANEXOS.....	87
A. LISTA DE ACRÓNIMOS.....	87

ÍNDICE DE TABLAS

Nº	TABLA	Pág.
1	Perfil de Oportunidades y Amenazas	25
2	Perfil de Capacidades Internas	27
3	Hoja de trabajo FODA	28
4	Análisis FODA	29
5	Técnicas de Recolección de Datos	45
6	Operacionalización de Variables	46
7	Ensayos de Suelos	49
8	Ensayos de Agua	51
9	POAM de la ACUSG	56
10	PCI de la ACUSG	60
11	Matriz FODA de la ACUSG	63
12	Estrategia FO-FA	64
13	Estrategia DO-DA	65
14	Matriz PEYEA	67
15	Definición de Indicadores	72

INDICE DE FIGURAS

Nº	FIGURA	Pág.
1	Ciclo de Vida del Proyecto	15
2	Pirámide Estratégica	17
3	Perfiles Estratégicos PEYEA	31
4	Modelo de las cinco fuerzas de Porter	35
5	Cadena de valor de Porter	36
6	Marco Legal	37
7	Estructura Organizativa	52
8	Cadena de valor de la ACUSG	61
9	Vector PEYEA de la ACUSG	68
10	Mapa Estratégico	71

INTRODUCCIÓN

No se sabe cuándo, en su larga evolución, los seres humanos aprendieron a pensar primero y actuar después deliberadamente. Todavía hoy no todos son capaces de hacerlo y nadie lo hace todo el tiempo. Muchas veces simplemente se reacciona de manera impulsiva. Cuando actúan reflexivamente, las organizaciones se imaginan situaciones futuras, se enganchan con algunas de ellas y se proponen alcanzarlas. En la práctica de la gerencia eso se llama “fijar objetivos”. El siguiente paso consiste en pensar en la mejor trayectoria para alcanzar el objetivo; a ese plan se le llama “estrategia”. Si la manera de alcanzar el objetivo es obvia y segura, la estrategia se reduce a un simple procedimiento técnico.

Pensar y actuar estratégicamente es un hecho de la vida cotidiana, aunque no todos tengan la misma capacidad para hacerlo. Sin embargo, las herramientas de formulación de estrategias son utilizadas casi exclusivamente por las grandes organizaciones, escasamente por las pequeñas y mucho menos por los individuos. Pero las personas y pequeñas organizaciones pueden también beneficiarse del uso cotidiano de las herramientas básicas de la planificación estratégica; en particular, la matriz estratégica, los escenarios, el análisis FODA y el cuadro de mando integral.

La planificación estratégica es concebida como el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Las empresas deben tener conciencia de los cambios que se presentan dentro del entorno continuamente; estableciendo objetivos que permitan ser medibles y alcanzables, así como proponer acciones que puedan llevarse a cabo, para ello deben conocer sus necesidades y los recursos con los que cuenta (humanos, físicos, financieros y tecnológicos).

El proceso de planificación estratégica, demuestra que la organización prepara planes estratégicos y después se debe actuar conforme a ellos. Toda empresa sin importar su tamaño, debería aplicar la planificación estratégica, porque mediante esta, formula estrategias para las operaciones que realizara diariamente, cumpliendo así sus metas y objetivos.

Cualquier producto o servicio que deja de tener valor para un determinado grupo de clientes o mercado, puede ser el inicio del fracaso de una organización; por eso en todo plan estratégico deberían fijarse objetivos de innovación y mejora continua, los cuales puede lograrse a través de los Proyectos, y estos nacen en ocasiones como una respuesta de las organizaciones para lograr el cumplimiento de sus planes, bien sea realizando la construcción de una planta, implantando un programa de adquisición, penetrando un nuevo mercado, o desarrollando un nuevo producto. Estas estrategias y los planes relacionados con dichos proyectos deben ser incorporados en el proceso de planeación estratégica, desde la formulación de estrategias, hasta los programas y presupuestos a mediano plazo.

La presente investigación plantea una propuesta de un Modelo de Plan Estratégico para la Asociación Civil Ucab Servicios Guayana, para lo cual se realizó, en primer lugar un análisis externo y análisis interno de la organización, con la finalidad de conocer la situación actual de la misma: Diagnóstico Estratégico. Luego se generaron, evaluaron y seleccionaron estrategias, mediante el uso de las técnicas: Matriz DOFA y Matriz Estratégica, y para finalizar se definieron los principales lineamientos estratégicos, con ayuda de un Cuadro de Mando Integral (CMI).

La investigación fue concebida en la modalidad de proyecto factible, descriptivo; bajo un diseño no experimental y transeccional.

Los datos que permitieron el análisis, necesario para el diseño del Modelo de Plan Estratégico para la Asociación Civil Ucab Servicios Guayana objeto de la investigación, se obtuvieron de una muestra igual a la población, limitada por el conjunto de personas pertenecientes a la organización.

Para la ejecución de la investigación se utilizó la siguiente estructura de contenido:

El Capítulo I: “El Problema” contiene el planteamiento del problema, objetivos de la investigación, alcance y limitaciones.

El Capítulo II: “Marco Teórico” contiene las bases teóricas sobre el caso de estudio, en este sentido los temas abordados son: antecedentes de la investigación, fundamentos de la dirección de proyecto, proyectos y la planificación estratégica, misión, visión, valores y objetivos.

El Capítulo III: “Marco Metodológico” detalla la metodología a emplear, el tipo, diseño y fases de la investigación, la unidad de análisis, técnica e instrumentos de recolección y análisis de datos, operacionalización de las variables y resultados esperados.

El Capítulo IV: “Marco Organizacional” presenta los aspectos organizativos de la Asociación Civil Ucab Servicios Guayana, institución donde se desarrollara la investigación.

El Capítulo V: “Desarrollo de la Investigación” Contiene el desarrollo de cada uno de los objetivos, que permitieron elaborar la propuesta.

El Capítulo VI: “La Propuesta” Se presenta el Plan Estratégico propuesto para la Asociación.

El Capítulo VII: “Evaluación del Proyecto” contiene las lecciones aprendidas durante el desarrollo de la investigación.

El Capítulo VIII: “Conclusiones y Recomendaciones”, obtenidas durante el desarrollo de la investigación.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas utilizadas en el Trabajo Especial de Grado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica qué cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

La declaración de la misión en las organizaciones debe precisarse con exactitud y cuidado, porque esta representa las funciones operativas que la empresa va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

La Asociación Civil Ucab Servicios Guayana (ACUSG), es una asociación sin fines de lucro, cuyo objeto es servir de unión entre la Universidad Católica Andrés Bello Guayana (UCAB Guayana) y el sector externo, para brindar servicios docentes, científicos, artísticos, así como la generación de actividades dirigidas a la protección social, la prevención o erradicación de males sociales, apoyada por la experiencia académica que posee la UCAB en sus Escuelas, Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación. Fue fundada en junio de 2007, estructuralmente está conformada por el Consejo Rector y la Junta Directiva.

Desde sus inicios, el resultado de sus finanzas ha sido positivo, a pesar de no poseer lineamientos estratégicos que sirvan de brújula a sus directivos. Sin embargo, en el mundo empresarial actual la competitividad de las organizaciones

reside en muchas ocasiones, en la capacidad que tenga la alta gerencia para administrar los recursos y para ello debe contar con elementos de planificación tales como misión, visión, valores, objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo; que orienten a la gerencia en el camino que debe seguir para lograr un mejor funcionamiento de la organización.

La definición de una estrategia congruente que proporcione un marco de orientación para delimitar las decisiones y acciones a desarrollar durante un período de tiempo, en el mundo organizacional de hoy, representa la diferencia entre tener éxito o fracasar. Según Francés (2001):

...”Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno y los posibles movimientos del mercado y de sus competidores (oportunidades y amenazas).” (p. 28)

La planificación estratégica contribuye a fijar las prioridades, y permite centralizarse en las fortalezas de la organización, para combatir los problemas de cambios en el entorno externo.

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticiparse y como reaccionar oportunamente ante esos cambios, sustentando los actos de la alta gerencia, no en corazonadas sino con un plan lógico, establecido en los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos para alcanzarlos. Cuando no se tiene una estrategia definida, el comportamiento de la organización tiende a tornarse incongruente y en ocasiones hasta caótico.

Por lo anteriormente expuesto cabe formular la siguiente interrogante: ¿Qué aspectos hay que considerar para Desarrollar un Modelo de Plan Estratégico para la ACUSG?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general:

Proponer un Modelo de Plan Estratégico para la Asociación Civil Ucab Servicios Guayana.

Objetivos específicos:

1. Diagnosticar la situación actual de la ACUSG.
2. Identificar las expectativas estratégicas del Consejo Rector y Miembros de la Junta Directiva de la ACUSG.
3. Realizar un análisis externo de la ACUSG
4. Realizar un análisis interno de la ACUSG
5. Formular los lineamientos estratégicos de la ACUSG.
6. Desarrollar un Modelo de Plan Estratégico para la ACUSG.

Justificación de la investigación

El Modelo de Plan Estratégico propuesto en esta investigación podrá ser utilizado en la gestión de la ACUSG, basado en la revisión de distintas herramientas y técnicas de planificación estratégica y reestructuración empresarial que permitirán establecer alternativas para mejorar el rendimiento de la misma.

La propuesta de un Modelo de Plan Estratégico derivada de esta investigación permitirá, en primer lugar hacer un diagnóstico de la asociación, y así darle dirección y alineación con sus propósitos y con los de la Universidad Católica Andrés Bello, además de entender los conceptos y supuestos relacionados con la Gerencia de Proyectos, convirtiéndose así en una herramienta útil para optimizar las gestiones futuras.

Para el investigador es un aporte en su desarrollo personal y académico, además le dio la oportunidad para ahondar y aplicar los conocimientos adquiridos sobre planificación estratégica.

Académicamente, se cuenta con una base de datos para futuras investigaciones relacionadas con la planificación estratégica, tanto para la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), como para otras instituciones.

Alcance:

La presente investigación se limitará a desarrollar una propuesta de un Plan Estratégico para la Asociación Civil Ucab Servicios Guayana, desde la formulación de los lineamientos estratégicos hasta la obtención de las estrategias a seguir por la ACUSG.

Limitaciones:

Para el desarrollo de la investigación existieron situaciones o factores que pudieron interferir u obstaculizar el avance de la misma y en un caso más extremo impedir el logro de uno o varios de los objetivos planteados. Entre las situaciones que se mencionan las siguientes:

1. Dificultad para la obtención de información, ya que no existe documentación de los procesos.
2. Limitaciones de tiempo de los miembros del Consejo Rector, por sus múltiples compromisos inherentes a sus cargos (alta gerencia) en la Universidad Católica Andrés Bello, en la cual tienen dedicación exclusiva.
3. Insuficiencia de tiempo para recolectar la información.
4. Información confidencial inaccesible.

Venturosamente, para el desarrollo de la investigación, de una u otra forma estas circunstancias fueron superadas, permitiendo culminar la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

A través del marco teórico se busca integrar el tema de la investigación con las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refieren al problema de investigación.

Briones (1992) considera que:

“Todo problema de investigación se da dentro de un conjunto de proposiciones más o menos relacionadas entre sí, que definen término, establecen referencia con otros sucesos, recogen conocimientos obtenidos por otras investigaciones, proponen hipótesis, etc. Estos conjuntos de conceptualizaciones reciben el nombre de marcos de referencia del problema de investigación; en el hecho, son inseparables, de su formulación, o mejor dicho de su elaboración o planteamiento.” (...) (p. 34).

Los antecedentes de la investigación hacen referencia a revisión de hechos pasados que permiten situar los análisis de la investigación, (Sabino, 2006, -p. 35); para esta investigación se basó en Trabajos Especiales de Grado de Gerencia de Proyectos, de la UCAB.

Pérez, (2009), define las bases teóricas “... al conjunto actualizado de conceptos definiciones, nociones, principios, etc., que explican la teoría principal del tópico a investigar... se explican de manera independiente, prestando especial atención a la relación que mantienen con otros aspectos de la teoría.”, (pp. 64-65). Entre las bases teóricas que sustentaron esta investigación se tienen los siguientes tópicos: gerencia de proyectos, metodologías utilizadas para los análisis interno y externo de empresas y modelos de planificación estratégica, entre otros.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

En los antecedentes de la investigación, es conveniente reflejar:

... “una visión panorámica o corta de la revisión de literatura relevante y actualizada, relacionada con el tema de estudio y el problema, cómo se ha estudiado antes; qué se han propuesto y de qué forma se ha abordado”. (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010, p. 125).

Para el desarrollo de esta investigación se revisaron cinco trabajos realizados previamente, y relacionados con el tema o problema tratado en la investigación. Se incluyen aquí, las opiniones, conclusiones y recomendaciones realizadas por los autores, así como los aportes a la presente investigación.

El primer antecedente en citar es el Trabajo Especial de Grado de la especialización de Gerencia de Proyectos realizado por Vahlis (2009); titulado “Formulación del Plan Estratégico de la Unidad Funcional de negocios de una Entidad Bancaria de la Región Guayana”. El objetivo de este trabajo fue formular el plan estratégico de la unidad funcional de la gerencia de negocios del Banco Del Sur-Región Guayana. El tipo de investigación utilizada fue la investigación proyectiva, la cual consistió en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta para solucionar un problema o requerimiento de una organización. Como resultado de la investigación se obtuvo una propuesta basada en las cuatro funciones del cuadro de mando integral, así como la adecuación de los indicadores que den respuesta al entorno en que se desenvuelve el banco.

El aporte de este documento a la presente investigación se fundamentó en el marco teórico, el cual permitió ampliar conocimientos referentes a la Planificación Estratégica.

El segundo documento en citar es el Trabajo Especial de Grado de la especialización de Gerencia de Proyectos realizado por Oviedo (2005) titulado: “Planificación Estratégica con Balanced Scorecard para una Empresa de Prefabricado para la Construcción”. El objetivo de este trabajo fue desarrollar

una propuesta de plan estratégico para la empresa “ABC C.A” mediante la aplicación de la metodología del Balanced Scorecard. La metodología utilizada para el desarrollo de la investigación corresponde a la investigación aplicada, que tiene como propósito indagar sobre las necesidades del ambiente interno o entorno de la organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización. El producto de la investigación proporcionó una propuesta de plan estratégico para la empresa “ABC C.A”, aplicado a la metodología del Balanced Scorecard, siendo aprobada por el equipo gerencial y la directiva de la empresa.

El documento en cuestión facilitó la visualización de la aplicación de la metodología del Balanced Scorecard y que deben ser consideradas en el Plan Estratégico a desarrollar en esta investigación.

El tercer antecedente considerado en esta investigación, corresponde a un trabajo de Maestría en Gerencia de Proyectos realizado Brito (2003), titulado “Diseño de una Estrategia Competitiva para las Microempresas del Sector Telecomunicaciones del Distrito Metropolitano de Caracas”. El objetivo de este trabajo fue diseñar una propuesta de acciones dirigidas a plantear una estrategia competitiva para las microempresas surgidas de Cantv, que asegure su desarrollo sostenido, viable y exitoso a mediano y largo plazo. El plan metodológico que orientó este trabajo, está ubicado en la investigación dentro del campo descriptivo, bajo el enfoque de proyecto factible, por cuanto presenta una solución viable ante la problemática percibida, en las microempresas del sector de telecomunicaciones. Como resultado de la investigación se diseñó un modelo para la creación de las microempresas conformado por seis fases: diagnostico, estudio de mercado, estudio económico, creación y legalización de la microempresa, entrenamiento, evaluación y seguimiento de resultados.

Este documento se utilizó de apoyo en la elaboración del marco metodológico, así como en el desarrollo y obtención de los resultados de la presente investigación.

El cuarto antecedente en citar es el Trabajo Especial de Grado de la especialización de Gerencia de Proyectos realizado por Marcano (2006); titulado “Formular un Plan Estratégico de la Gerencia Técnica de Plantas Piloto de PDVSA-Intevep.”, basado en una investigación - desarrollo en el contexto de la Gerencia Técnica de Plantas Piloto de PDVSA-Intevep. El mismo tuvo por objetivo formular un plan estratégico de esta gerencia. Este trabajo se justificó, debido a que los riesgos para las organizaciones son cada vez mayores. Plantear estrategias acertadas resulta vital para sobrevivir y prosperar. En este sentido esta gerencia debe poseer un plan estratégico, que facilite la toma de decisiones a mediano y largo plazo, garantizando así la optimización de sus procesos, la reducción de sus costos, el incremento en el uso eficiente de los recursos y un crecimiento sostenido. Para ejecutar este trabajo se utilizaron las siguientes herramientas o métodos en cada una de sus fases: Fase 1, análisis de tendencias, análisis de escenarios y análisis de la industria, esto para identificar las oportunidades y amenazas de la organización objeto de estudio. El producto de esta fase fue el análisis externo de la organización. Fase 2, la Cadena de Valor de Porter, los factores críticos del éxito, el Modelo de las 7s de McKinsey y el análisis de capacidades modulares de Hamel y Prahalad. También se examinó la relación de la cultura organizacional con la estrategia de la empresa, esto para identificar las fortalezas y debilidades de la organización para construir una Matriz DOFA. El producto de esta fase fue el análisis interno de la organización. Fase 3, Cuadro de Mando Integral (balanced scorecard) de Kaplan y Norton (1996; 2001), para formular la estrategia y evaluar el desempeño de la organización. El producto de esta fase fue la formulación de un plan estratégico para la Gerencia Técnica de Plantas Piloto de PDVSA-Intevep. El desarrollo de este plan, servirá para apoyar la toma de decisiones ajustada a las estrategias de la empresa, así como la planificación de las actividades, que permitan aportar un mayor valor agregado a la Corporación.

Este documento se utilizó de apoyo en la elaboración de las fases de investigación en el marco metodológico.

Por último se cita el quinto Trabajo Especial de Grado de la especialización de Gerencia de Proyectos realizado por Arteaga (2010), titulado “Propuesta de Plan Estratégico para la Gerencia de Proyectos de la Empresa BD2050 Automatismos Industriales, C.A”, debido a la necesidad existente en la empresa se propuso el desarrollo de un plan estratégico para la gerencia de los proyectos en la empresa. Se identificaron las mejores prácticas para proyectos IPC, así como las etapas críticas de dichos proyectos, para finalmente formular el Plan Estratégico. La investigación se apoyó en el tipo de investigación proyectiva y de investigación-acción, con un diseño de investigación: descriptiva, documental y de campo. El aporte de esta investigación al presente trabajo fue en lo referente al marco teórico y al desarrollo de la investigación, el cual dio una visión amplia de los conceptos y metodologías que se manejan en el desarrollo de un plan estratégico.

BASES TEÓRICAS

Fundamentos de la Dirección de Proyectos

Para hablar sobre la Gerencia de Proyectos, es necesario tratar conceptos claves, para ello se toman los conceptos establecidos en la *Guía del PMBOK PMI (2008)*.

Definición de Proyecto

Un proyecto es una tarea temporal desarrollada para crear un producto o servicio único.

El *Project Management Institute (PMI)* define los proyectos como un “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2008, p. 2).

Los proyectos se originan como respuesta a situaciones planteadas por personas u organizaciones en búsqueda de soluciones para satisfacer necesidades del mercado o cliente. Estos se caracterizan por:

- ✓ Ser temporal, tienen un inicio y fin.
- ✓ Todo proyecto crea un producto, servicio o resultado único.

Gerencia de Proyectos

“La gerencia de proyectos es la aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de todos los involucrados con un proyecto” (Palacios, 2005, p. 47).

Ciclo de vida del Proyecto

Los proyectos son finitos, por tanto tienen un comienzo y un final definido, cada proyecto difiere de otro, dando la impresión de tener vida propia. En consecuencia, es lícito pensar, según Palacios (2005) que un proyecto tiene un ciclo de vida natural que consta de cuatro fases: conceptual, organizacional, ejecutiva y completación.

“El ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación”. (PMI, 2008, p. 12).

En la figura 1, se muestra el ciclo de vida del proyecto:

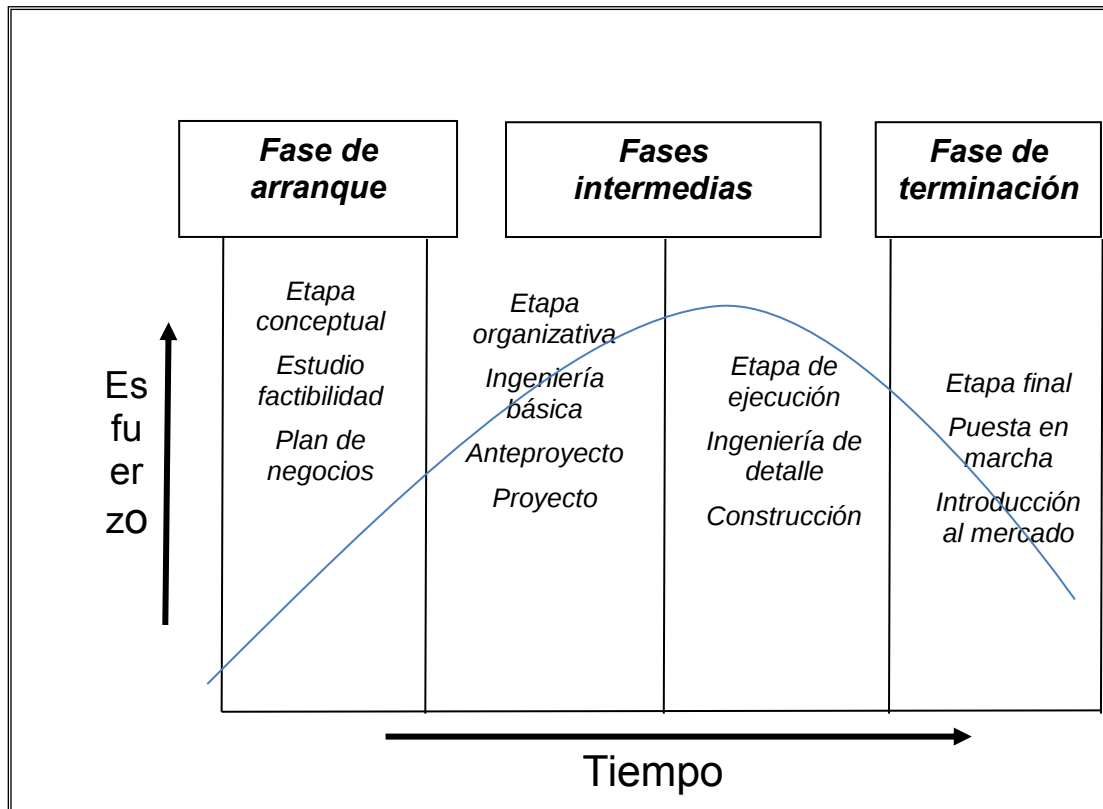


Figura 1. Ciclo de Vida del Proyecto

Fuente: (Palacios, 2005)

En la fase conceptual nace la idea, se formula el proyecto al analizar los puntos clave, se toma la decisión favorable de iniciar las actividades del proyecto, se establecen las metas y se hacen los principales nombramientos y asignaciones de recursos.

En la fase organizacional: contempla el período de planificar e idear la mejor forma de hacer realidad lo planteado en la fase conceptual.

En la fase ejecutiva: es la etapa en la que se ejecutan los principales trabajos del proyecto.

Y por último se tiene la fase de completación donde se terminan las actividades, se cierran los contratos, se transfieren los recursos y los compromisos a otras organizaciones.

Estrategia

Con esta denominación se trata de englobar los aspectos relativos a planificación organizacional, es decir, cuando se habla de estrategia se hace referencia al conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos, tomando en cuenta el entorno y las características internas de la misma empresa. Así pues, la estrategia comprende la misión, la visión, los objetivos, las estrategias propiamente dicha y los planes de acción.

Las organizaciones son creadas para producir algo, conociendo su estrategia y todo lo que ella abarca, podemos conocer la naturaleza y orientación de una empresa u organización.

Proyectos y Planificación Estratégica

La fase inicial de un proyecto incluye, como punto principal, el análisis de la alineación de la idea (propuesta) con la planificación estratégica, dada la importancia y sus posibles implicaciones en el cabal cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos de la organización.

“La ejecución de proyectos en una organización será exitosa en la medida en que esos proyectos y la forma como se ejecuten estén alineados con el proceso de planificación estratégica. Por ello, es fundamental analizar el ambiente interno y externo de la organización, para desarrollar una visión integral conformada por la misión, objetivos, estrategias, metas, programas y proyectos.” (Palacios, 2005, p. 81)

La figura 2, muestra la interacción de los elementos en la pirámide de la planificación estratégica.

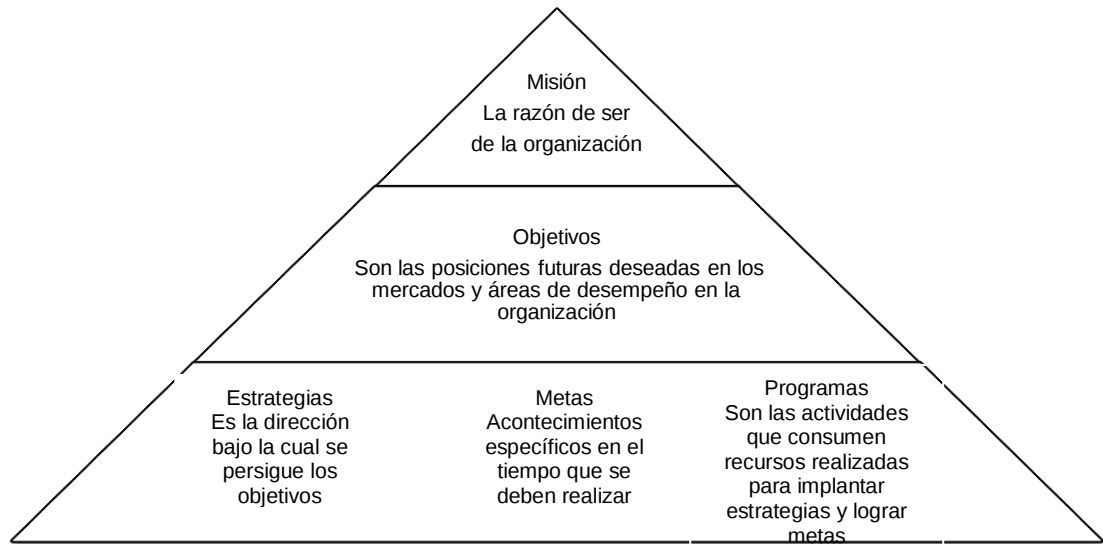


Figura 2. Pirámide estratégica

Fuente: (Palacios, 2005)

El Project Management Institute (PMI, 2008) refiere que:

“Los proyectos se autorizan como resultado de una o más de las siguientes consideraciones estratégicas:

- ✓ Demanda del mercado (p.ej., una compañía automotriz que autoriza un proyecto para construir más automóviles de bajo consumo en respuesta a la escasez de combustible),
- ✓ Oportunidad estratégica/necesidad comercial (p.ej., un centro de capacitación que autoriza un proyecto de creación de un curso nuevo, para aumentar sus ganancias),
- ✓ Solicitud de un cliente (p.ej., una empresa eléctrica que autoriza un proyecto para construir una nueva subestación a fin de abastecer un nuevo parque industrial),
- ✓ Adelantos tecnológicos (p.ej., una compañía de productos electrónicos que autoriza un proyecto nuevo para desarrollar una computadora portátil más pequeña, más económica y más veloz, a partir de adelantos en materia de memorias de computadoras y tecnología electrónica) y
- ✓ Requisitos legales (p.ej., un fabricante de productos químicos autoriza un proyecto para sentar las pautas para la manipulación de un nuevo material toxico).” (PMI, 2008, p. 16).

Planificación Estratégica

La empresa debe tener conciencia de los cambios que se presenta dentro del entorno continuamente y establecer objetivos que puedan ser medibles y alcanzables, proponerse acciones y determinar sus necesidades de recursos: capital humano, infraestructura, financieros y tecnológicos para poder llevar a cabo estas acciones.

A través de la planificación, las organizaciones buscan anticiparse a situaciones que pueden llegar a afectarla, en forma positiva o negativa.

Desde la perspectiva de Francés (2006), la planificación estratégica puede conceptualizarse como:

“La planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes. (...) (P. 23).

La planificación estratégica se encarga de cubrir todas las actividades de la empresa, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos que beneficiaran a la organización como un todo y no solo cumpliendo los de un departamento en particular.

Misión

Al definir la misión se debe establecer el motivo por el cual existe la organización, sus características y la forma como está involucrada con su clientela, el entorno y sus propios empleados.

La misión es una herramienta de orientación estratégica que sirve de brújula para llevar una misma línea de actuación, obteniendo la credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la organización y logrando una relación estable y duradera entre las

dos partes. Palacios (2005) define la misión como “...la razón de ser de la organización. Responde básicamente a la pregunta: ¿Por qué y para que existe la organización?...” (p. 81).

En definitiva la misión es el enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos de la organización, los cuales deben ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos que conforman una organización, así como los que interactúan con esta.

La misión proporciona ayuda a todos los niveles de la organización: al Administrativo, Directivo y Operacional. A los Administrativos le proporciona la forma de llevar a cabo los planes estructurados de una forma clara y precisa, utilizando los recursos con los que cuenta la empresa de forma eficaz; a los Directivos a sacar provecho de las oportunidades que se presentan en el mercado para el desarrollo de la empresa, guiando claramente el camino a seguir y evitando riesgos; a los Operativos aporta estabilidad y coherencia al mantener una misma línea de actuación en el desarrollo de las actividades de la organización.

Visión

La visión de una empresa refleja la proyección hacia el futuro de lo que se quiere llegar a ser, que va a ofrecer, con qué valores y como será vista por lo actores externos, Frances, (2001, p.16).

Siendo que la visión forma parte del eje sobre el cual girará la organización, se hace acompañar de objetivos de corto y mediano plazo que se diseñan para el entorno empresarial que prevalece en el momento, la cual sirve de guía y le permite ver más allá, en tiempo y espacio, publicando la representación del resultado final que se pretende alcanzar. Todos y cada uno de los miembros de la organización deben estar identificados con esta visión.

Valores

Los valores son convicciones establecidos por las organizaciones que determinan su manera de ser y orientan la conducta organizacional.

Los valores en la organización se utilizan como pautas para el comportamiento consistente de sus miembros. Siendo el motor de las acciones de las personas y las organizaciones, lo que genera sentido de pertenencia y establecen compromisos entre los *Stakeholders*, es decir, entre sus miembros, accionistas, proveedores y clientes pautando las acciones sobre cómo actuar e interactuar para lograr lo que desean; protegen a la organización de las amenazas, y sirven de ayuda en la selección y evaluación del personal, Palacios, (2004, p.61).

Objetivos

“Son las posiciones futuras deseadas por la organización para alcanzar su misión. Responde a: ¿Qué se quiere alcanzar? Un buen objetivo no es algo tan sencillo de formular y en muchas oportunidades lo más difícil para alcanzar una solución es el planteamiento mismo del problema. Por ello, el objetivo debe ser:

- ✓ Sencillo para que todos lo entiendan.
- ✓ Medible para que pueda ser comparable y por tanto se pueda controlar.
- ✓ Específico para generar acciones.
- ✓ Verificable para saber si se va por buen camino.
- ✓ Tangible para poder alinear al equipo de proyecto.
- ✓ Desafiante para desarrollar al máximo las habilidades de las personas y por tanto competir eficazmente.
- ✓ Realista para no emprender proyectos utópicos con objetivos que no se puedan cumplir y por tanto puedan causar frustración sus

participantes.

- ✓ Consistente con la verdadera capacidad de ejecución de la organización.” (Palacios, 2005, p. 82).

Tipos de Objetivos de una Organización

“Las organizaciones deben establecer sus objetivos, los cuales deben ser medibles para comprobar el desarrollo de la organización. Entre los más efectivos están los de tipo financiero y los estratégicos.” (UDLAP)

Los financieros, son importantes porque si no se tienen bien estructurados la empresa llegaría a tener problemas económicos, lo que provocaría una empresa frágil. Manejan principalmente el aumento de utilidades, contar con flujo de efectivo y la obtención de rendimiento sobre la inversión. UDLAP indica que entre los más comunes se encuentran:

- ✓ Crecimiento de ingresos más rápido.
- ✓ Crecimiento de beneficios más rápido.
- ✓ Dividendos más altos.
- ✓ Mayores márgenes de beneficio.
- ✓ Mayor rentabilidad en capital invertido.
- ✓ Mejor calificación en el mercado de bonos y créditos.
- ✓ Mayores flujos de efectivo.
- ✓ Un crecimiento precio de las acciones.
- ✓ Reconocimiento como una compañía selecta.
- ✓ Una estructura de ingresos más diversificada.
- ✓ Beneficios estables durante períodos de recesión.

Los objetivos estratégicos están relacionados con la competitividad de la empresa, analizar la situación del mercado, aumentar la participación, mejorar la competencia e incrementar los clientes. Mantener o mejora la calidad del producto o el servicio.

- ✓ Mayor participación en el mercado.

- ✓ Una posición más alta y segura en la industria.
- ✓ Mayor calidad de los productos.
- ✓ Costo más bajo en relación con los competidores claves.
- ✓ Línea de productos más amplia y atractiva.
- ✓ Mejor reputación con los clientes.
- ✓ Servicio de primera a los clientes.
- ✓ Reconocimiento como líder en tecnología e innovación de productos.
- ✓ Mayor capacidad para competir en mercados internacionales.
- ✓ Mayores oportunidades de crecimiento.

Plan de Acción

Es una especie de guía o programa de actividades que se deben cumplir para lograr las metas, dando respuestas a preguntas operativas de *cuánto* (inversión), *cuándo* (tiempo), *quién* (recurso humano), con la finalidad de lograr lo establecido en las estrategias. González, (s/f, p. 4).

Metas

Es el resultado específico, que marca el límite hasta donde se quiere llegar en el corto, mediano o largo plazo y que responde al progreso deseado hacia un objetivo. Se expresa en el *cuánto* (inversión) y *cuándo* (tiempo). González, (s/f, p. 5).

Procesos

Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Los procesos son la manera, como la organización concibe su sistema de trabajo. El trayecto que inicia con el ingreso de los insumos y culmina con la salida de productos o servicios. Estos procesos tienen que ser congruentes o estar alineados con la misión, visión, objetivos y planes de la empresa u organización. González, (s/f, p. 5).

Estructura

La estructura organizativa de la empresa es el conjunto de relaciones formales de trabajo, que remiten a una función, rol o responsabilidad de las personas dentro de la empresa, habla del grado de división del trabajo que hay en la organización.

Existen diferentes tipos de estructura dependiendo igualmente del tipo de organización y del producto o servicio que prestan; del tamaño y de quien sea el dueño, es decir, si es pública, privada, etc. Una manera de visualizar la estructura es a través de los organigramas. González, (s/f, p. 6).

Escenarios

El entorno está siempre sujeto a incertidumbre que, en tiempos turbulentos, puede resultar paralizante. Para enfrentarla, resulta útil discernir opciones válidas para el futuro, definidas de manera esquemática. Ello requiere experiencia nacional e internacional.

Francés (2004), plantea en la revista “debates IESA”; que en América latina es posible identificar tres modelos básicos de escenarios, cada uno con sus dimensiones política, económica y social. Son versiones estilizadas o simplificadas de la realidad, que nunca ocurren de manera pura o integral. A pesar de ello, sirven para alertar acerca de las oportunidades y amenazas que puede encontrar una organización. Los escenarios básicos para Venezuela en la actualidad son el neosocialista, el neoliberal y el neoproteccionista. Los futuros gobiernos adoptarán alguno de ellos o, más probablemente, una combinación con dosis más o menos importantes de populismo petrolero.

Francés (2004) indica que el modelo neoliberal “implica máxima libertad de las fuerzas del mercado: oferta, demanda, utilidad y deseo de lucro. El papel del Estado en la actividad económica se minimiza a establecer las leyes, hacerlas cumplir y proteger la propiedad privada” (p.13). De igual manera el mismo autor indica que el modelo neoproteccionista se basa en el funcionamiento de las

fuerzas del mercado, pero el Estado interviene para apoyar la producción nacional y propiciar el desarrollo de sectores de tecnología avanzada.

En Venezuela se está aplicando un modelo neoclasista actualmente, siendo copiado por algunos países de América Latina (Bolivia, Ecuador, Argentina entre otros). Francés (2004) indica que este modelo tiene antecedentes en la política económica del Mahatma Gandhi en la India, que tendía a la autarquía basada en unidades de producción familiares. La autarquía es poco viable en un país donde el Estado controla la riqueza petrolera.

Diagnóstico Estratégico

Para llevar a cabo el diagnóstico estratégico se analiza y procesa información proveniente del entorno, para identificar oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades. Comprende auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa, fortalezas y debilidades internas.

Análisis Externo

Es monitoreo y examen de factores externos a la empresa cuyos cambios a través del tiempo condicionan o afectan su comportamiento. Como conclusión de este análisis se identifican las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno a la empresa, Serna (2008).

Al realizar el análisis externo deben tomarse en cuenta seis áreas claves, a saber:

- ✓ Factores económicos: Relacionados con el comportamiento de la economía a nivel nacional e internacional.
- ✓ Factores Políticos: Están determinados por normas, leyes reglamentos.
- ✓ Factores Sociales: Afectan el modo de vivir de la gente y sus valores.
- ✓ Factores Tecnológicos: Se relacionan con el desarrollo de las maquinas, las herramientas, los procesos, materiales, etc.

- ✓ Factores Competitivos: Determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
- ✓ Factores Geográficos: Relativos a la ubicación espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio

El Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio (POAM) es una metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, Serna (2008).

Para su elaboración se deben seguir los siguientes pasos:

- ✓ Obtener información sobre los factores objetos del análisis.
- ✓ Identificar las oportunidades y amenazas a través de una tormenta de ideas.
- ✓ Agrupar las oportunidades y amenazas en: Factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, geográficos y competitivos.
- ✓ Calificar las oportunidades y amenazas mediante la escala: Alta-media-baja.
- ✓ Ponderar el impacto de la oportunidad o amenaza en el éxito del negocio.

En la tabla 1, se muestra un ejemplo de hoja de trabajo para el POAM:

Factores \ Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	AMENAZAS			OPORTUNIDADES					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Tecnológicos									
Económicos									
Políticos									
Geográficos									
Sociales									

Leyenda: A: Ato, M: Medio, B: Bajo

Fuente: Serna (2008), p. 150

Análisis Interno

El análisis interno corresponde a la determinación de los aspectos positivos (fortalezas) y de las deficiencias (debilidades) de la organización, así lo indica Serna (2008).

El objetivo principal de diagnóstico o análisis interno es el aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades para actuar sobre ellas y corregirlas.

Perfil de Capacidades Internas de la Compañía

Según Serna (2008), el Perfil de Capacidades Internas de la Compañía (PCI) es uno de los procedimientos básicos utilizados para evaluar la situación presente de la empresa.

El PCI es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas del entorno, esta evaluación toma en cuenta las siguientes categorías:

- ✓ La Capacidad Directiva.
- ✓ La Capacidad Competitiva (o de mercadeo).
- ✓ La Capacidad Financiera.
- ✓ La Capacidad Tecnológica (Producción).
- ✓ La Capacidad del Talento Humano.

Para realizar el PCI se siguen los siguientes pasos:

- ✓ Preparar la información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis.
- ✓ Integrar los grupos estratégicos.
- ✓ Identificar las fortalezas y debilidades, a través de tormenta de ideas.

- ✓ Agrupar por capacidades: Directiva, competitiva, financiera, técnica o tecnológica, de talento humano.
- ✓ Calificar y priorizar según la escala: Alta-media-baja.
- ✓ Ponderar el impacto de la fortaleza o debilidad en el éxito del negocio.

En la tabla 2, se muestra un ejemplo de hoja de trabajo para el PCI:

Tabla 2: Perfil de Capacidades Internas

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS					
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Directiva									
Competitiva									
Financiera									
Tecnológica									
Talento Humano									

Leyenda: A: Ato, M: Medio, B: Bajo

Fuente: Serna (2008), p. 169

Análisis FODA

La matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (FODA) es quizás la herramienta más conocida en la planificación estratégica. Permite al usuario ubicarse en su situación y asentar las bases para formular estrategias. Es útil recurrir a este análisis cada vez que se requiere formular una estrategia. Para Serna (2008) el análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio.

- ✓ Oportunidades: son situaciones o tendencias identificadas en el entorno que resultan favorables para alcanzar los objetivos o la visión.
- ✓ Amenazas: son, por el contrario, situaciones o tendencias que podrían impedir el logro de los objetivos o la visión.

- ✓ Fortalezas: son características de la organización o el individuo que ayudan a aprovechar las oportunidades y rechazar las amenazas.
- ✓ Debilidades: son las características opuestas a las fortalezas.

Las oportunidades y amenazas son siempre condiciones externas a una organización y las fortalezas y debilidades pertenecen a las condiciones internas de la organización.

Sobre el análisis FODA, Steiner (1983) plantea lo siguiente.

“El análisis FODA es un paso crítico en el proceso de planeación. Examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma representa una enorme ventaja”. (p146)

Con esto, puede quedar claro que el propósito esencial del análisis FODA es la generación de estrategias que permitan a la organización, “conectar” sus acciones con las posibilidades (oportunidades) que puede aprovechar en su entorno externo, así como prepararse para enfrentar los peligros (amenazas), apoyándose en sus fortalezas y reduciendo el impacto negativo que pueden tener sus debilidades.

A continuación se describe el procedimiento propuesto por Serna (2008) para la elaboración del Análisis FODA:

Elaboración de la hoja de trabajo basado en el análisis interno (PCI), la auditoría del entorno (POAM) y el perfil competitivo (PC), se agrupan los factores claves de cada uno de ellos.

Tabla 3: Hoja de trabajo para el FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Enumerar Oportunidades Clave	Enumerar Amenazas Clave
FORTALEZA	DEBILIDADES
Enumerar Fortalezas Clave	Enumerar Debilidades Clave

Fuente: Serna (2008, p. 186)

Selección de Factores Claves de Éxito (FCE):

Con ayuda del análisis de impacto, escoger los factores fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía.

Ponderación de Factores:

Se incluyen los factores de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes.

Enumerándose en forma descendente, de alto a bajo impacto.

Realización del FODA

Consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; a través del análisis FODA se pretende buscar la manera de convertir una amenaza en oportunidad, aprovechar las fortalezas, anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

Serna (2008) propone la matriz que se muestra en la tabla 4:

Tabla 4: Análisis FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	DO	DA

Fuente: Serna (2008), p. 189

Al confrontar cada uno de los factores claves del éxito aparecen las estrategias FO-FA-DO-DA.

Opciones Estratégicas: basado en el análisis FODA se estudian las opciones que la compañía tiene para anticipar sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Formulación Estratégica: Comprende la formulación de los planes de acción concretos y proyectados en el tiempo, definiendo objetivos y estrategias de cada área funcional.

Índices de Gestión: Permite medir el desempeño de la organización. Se debe realizar periódicamente para que así se retroalimente el proceso de planeación estratégica.

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, como lo afirma Contreras (2008), es otro instrumento importante para evaluar la estrategia más idónea para la empresa. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: fuerzas financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas: estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). Estos factores son los cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.

Pasos para la elaboración de la Matriz PEYEA:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan Fuerza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad del Ambiente (EA) y Fuerza de la Industria (FI).
2. Dar un valor numérico entre +1 (peor) y +6 (mejor) a cada una de las variables que conforman las dimensiones FF y FI; y entre -1 (mejor) y -6 (peor) para las que conforman las dimensiones VC y EA.
3. Calcular la calificación promedio de cada una de las dimensiones FF, FI, VC y EA, en los ejes correspondientes de la matriz PEYEA.

4. Sumar las calificaciones resultantes del eje X y anotar el punto resultante en X; hacer el mismo procedimiento con las calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del punto xy.
5. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA al nuevo punto de intersección. Dicho vector indicará el tipo de estrategia recomendado para la organización.

En la figura 3 se presentan los perfiles de estrategias de la matriz PEYEA:



Figura 3. Perfiles de estrategias de la matriz PEYEA

Fuente: Contreras (2008)

Cuadro de Mando Integral

Para hacer realidad la visión se necesita formular una estrategia, una vez diseñada la estrategia, se aplica y se emplea el control de gestión para verificar los avances. La herramienta más utilizada actualmente para llevar a cabo este proceso se conoce como “Cuadro de Mando Integral”, el cual se basa en cuatro perspectivas para describir la empresa y cuatro conceptos para formular la estrategia.

Kaplan y Norton (2002) introdujeron estas cuatro perspectivas en el “Cuadro de Mando Integral”, donde se ubican los objetivos que constituyen la estrategia. Ésta puede ser visualizada a través de las relaciones causales que existen entre ellas. Estas perspectivas se explican a continuación:

Perspectiva de los accionistas: punto de vista de los dueños de la empresa, cuyas expectativas se han definido en los fines.

Perspectiva de los clientes: para cumplir las expectativas de los accionistas es necesario cumplir primero con los clientes, previstas en la misión.

Perspectiva de los procesos: las expectativas de los clientes deben satisfacerse por medio de las actividades que realiza la organización.

Perspectivas de las capacidades: los procesos se realizan gracias a las capacidades de personal, mediante el manejo de información y una organización eficaz y eficiente.

Modelo de las cinco Fuerzas de Porter

En 1980 Michael Porter desarrolló un método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- ✓ Rivalidad entre competidores
- ✓ Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- ✓ Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- ✓ Poder de negociación de los proveedores
- ✓ Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas (ver fig. 4)

1. Rivalidad entre competidores

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

Un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales.

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

4. Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

5. Poder de negociación de los consumidores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores. El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías

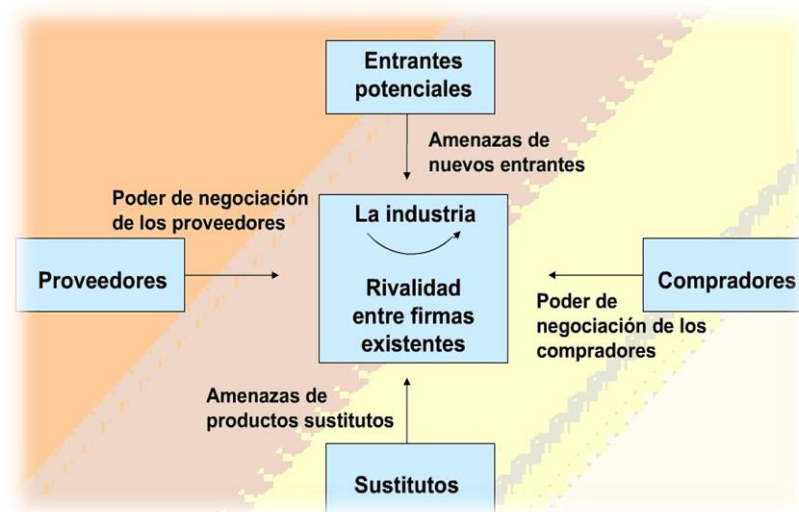


Figura 4. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

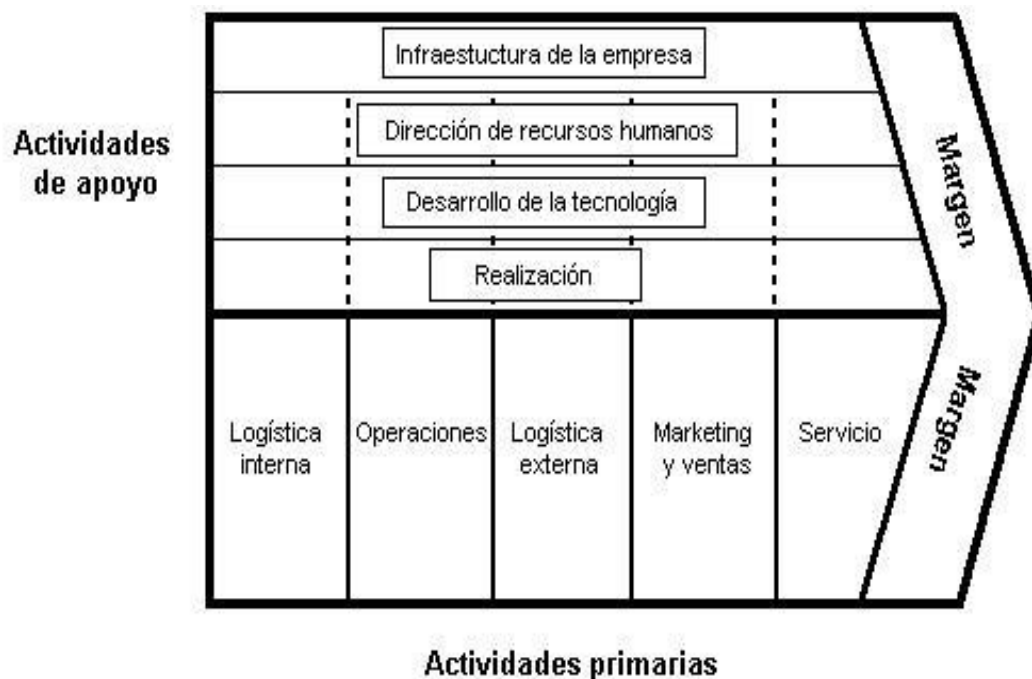
Fuente: Adaptado de Porter (2006)

Cadena de Valor

Según Porter (2006), el negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, en la que los ingresos totales, menos los costos totales de todas las actividades que se llevan a cabo para desarrollar o comercializar un producto o servicio generan un valor.

Las actividades de la cadena de valor se clasifican en actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias son aquellas que se encuentran en la línea de agregación de valor y tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios. Destacan las siguientes: logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo y ventas, y servicios postventa. Para empresas de servicios las actividades de logística de entrada y logística de salida no están presentes, la actividad de operaciones consiste en la prestación del servicio en sí, y la de postventa consiste en la prestación de servicios colaterales. En la figura 5 se presenta la Cadena de Valor genérica de Porter.

Figura 5: Cadena de Valor Genérica de Porter



Fuente: Porter (2006)

Bases Legales

El marco legal que rige la investigación contempla las siguientes leyes y normas:

- ✓ Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela.1999.
- ✓ Código Civil y su Procedimiento.
- ✓ Código de Comercio.
- ✓ ISO 2600, guía que establece líneas en materia de Responsabilidad Social.

En la siguiente figura se evidencia la forma como se relacionan el conjunto de normas jurídicas que inciden en el proyecto y la jerarquía establecida en la República Bolivariana de Venezuela.

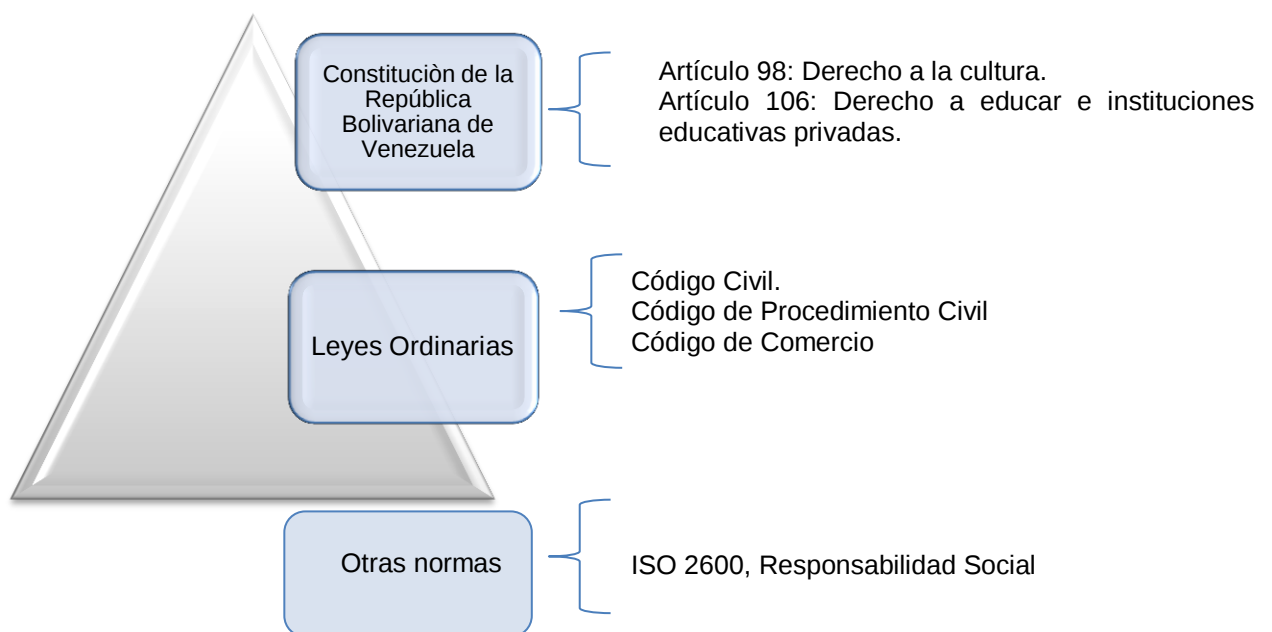


Figura 6. Marco Legal - Fundamentado en la Pirámide de Kelsen.

La constitución es la Ley Fundamental del Estado, y de más alto rango en el ordenamiento jurídico. Establece las bases para su gobierno y garantiza al

soberano determinados derechos. Con relación al proyecto tiene conexión en los artículos 98 y 106.

Código civil y procedimiento, regulan las relaciones civiles de las personas naturales y jurídicas, de derecho privado.

Código de Comercio, rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos de comercio.

ISO 2600, aporta a las organizaciones un modelo o guía para operar de manera responsable con la sociedad; y lograr la obtención de beneficios económicos, con un mínimo de costo social y un mínimo de efectos nocivos sobre el ambiente.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Con la formulación del problema de investigación, la definición de los objetivos y el desarrollo del marco teórico, se procedió a desarrollar los aspectos relacionados con la metodología a seguir para la elaboración del estudio en base a los objetivos, (general y específicos), planteados en el Capítulo I.

El marco metodológico es una parte importante en toda investigación, cuyo propósito fundamental, según Balestrini, (2002, p.126) es:

... situar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de investigación; su universo o población; su muestra; los instrumentos y técnicas de recolección de datos; la medición; hasta la codificación, análisis y presentación de datos. De esta manera se proporcionará al lector una información detallada acerca de cómo se realizará la investigación.

El marco metodológico estuvo orientado a la identificación de métodos e instrumentos que permitieron la obtención de la información y el procesamiento de los datos para el diseño de un Modelo de Plan Estratégico para la Asociación Civil Ucab Servicios Guayana.

En el diseño metodológico desarrollado en este capítulo se expusieron los siguientes aspectos: tipo de investigación, diseño de la investigación, unidad de análisis, población, muestra, técnicas e instrumentos para recolección de los datos, técnicas para el procesamiento y análisis de los datos, operacionalización de los objetivos y las consideraciones éticas.

Tipo de investigación

La investigación corresponde a una investigación aplicada, debido a que se emplean los conocimientos en la práctica, para buscar una solución posible a un problema, para satisfacer necesidades de una institución, en este caso particular a la Asociación Civil Ucab Servicios Guayana.

Dentro del marco de investigación aplicada, se clasifica en un proyecto factible, ya que consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta que se convierte en un modelo operativo viable para resolver una situación específica en una organización, en función de sus requerimientos y necesidades; específicamente, “Desarrollar un Modelo de Plan Estratégico para la Asociación Civil Ucab Servicios Guayana”. En este mismo orden de ideas, Balestrini (2002) señala:

“... los proyectos factibles. Este tipo de estudios prospectivos en el caso de las Ciencias Sociales, sustentados en un modelo operativo, de una unidad de acción, están orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social, económica y educativa, etc. En este sentido la delimitación de la propuesta final, pasa inicialmente por la realización de un diagnóstico de la situación existente y la determinación de las necesidades del hecho estudiado, para formular el modelo operativo en función de las demandas de la realidad abordada.” (p. 8).

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación corresponde a la investigación de campo, la cual se caracteriza por el contacto directo con el objeto de estudio, para obtener los datos más relevantes a ser analizados, con el fin de estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos. Según Arias (2006):

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

Dentro del diseño de la investigación no experimental, encontramos dos tipos de diseños: transeccional y longitudinal, ubicando la investigación en una investigación no experimental transeccional, debido a que se recolectaran los datos en un tiempo único, teniendo como propósito la descripción de las variables y el análisis de sus incidencias e interrelación en un momento dado.

Dentro de la tipificación de la investigación transeccional, el diseño de la presente investigación se clasifica como diseño transeccional exploratorio, porque el objetivo de este diseño es comenzar a conocer una comunidad, un contexto, un evento, una situación, una variable o un conjunto de variables. Se trata de una exploración inicial en un momento específico. Usualmente, se aplican a problemas de investigación nuevos o pocos conocidos.

Fases de la investigación

Tomando en consideración los objetivos específicos establecidos para la elaboración de la investigación, se describen las fases que permitieran obtener el logro de los mismos, contribuyendo al cumplimiento exitoso del objetivo general. Estas fases son las siguientes:

Fase I: El diagnóstico.

Se realizará el diagnóstico la situación actual de la Asociación Civil Ucab Servicios Guayana. Para ello, se efectuará exploración en cuanto a la documentación o existencia tacita de lineamientos estratégicos que orienten a la Asociación e identificación de las expectativas de la alta dirección.

Fase II: El análisis

Partiendo de los resultados en la fase de diagnóstico, se evidenciará la existencia o carencia de lineamientos estratégicos, en caso de este último se formulará los lineamientos estratégicos de la Asociación Civil Ucab Servicios Guayana.

Fase III: El desarrollo

Partiendo del análisis, se desarrollará un Modelo de Plan Estratégico para la Asociación Civil Ucab Servicios Guayana. Para llevar a cabo esta fase, se considerará las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos y bibliografía referente a planificación estratégica.

Unidad de análisis

En el presente estudio se expondrá como unidad de análisis la Asociación Civil Ucab Servicios Guayana, ya que es la institución de donde se obtendrán los lineamientos que sirvan de soporte para la investigación.

Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que “para seleccionar la muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.).”... (p 172).

Para Balestrini, (2002, p. 137), las unidades de análisis son:

... sujetos u objetos a ser estudiados y medidos, por cuanto, necesariamente los elementos de la población no tienen que estar referidos única y exclusivamente a individuos... pueden ser instituciones, animales, objetos físicos, etc.; en función de la delimitación del problema y de los objetivos de la investigación. Estas unidades de análisis son parte constitutiva de la población...

Población

La población, también llamada universo, puede ser un conjunto finito o infinito de elementos que presenten características comunes y sobre los cuales se haga el estudio. Así lo indica Pérez: “La población es el conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio; pertenecen a la investigación y son la base fundamental para obtener la información”. Pérez (2009, p. 70)

La población objeto de estudio para la presente investigación fue de tipo finito, conformada por el conjunto de personas pertenecientes a la unidad de análisis antes descrita, Asociación Civil Ucab Servicios Guayana, sobre las cuales se recolectaron los datos que permitieron el análisis de la información necesaria para el de un Modelo de Plan Estratégico.

Muestra

La muestra como lo define Arias, F. (2006): “Es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83).

Para Balestrini (2002, p. 142) la muestra “... es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posibles.”

Las muestras se clasifican en probabilística y no probabilística; en la muestra probabilística los elementos son elegidos al azar, todos tienen igual probabilidad de ser seleccionados, mientras que en la no probabilística la selección dependerá de las características de la investigación. Es así como la selección del tipo de muestra depende de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se tiene considerado hacer con ellas, (Hernández et. al., 2006, pp. 176 – 177).

Considerando el basamento teórico antes expuesto, para la presente investigación se consideró la totalidad de la población, ya que dada su magnitud fue posible abarcar todos los elementos que la integran, así mismo fue de tipo no probabilística y dirigida por las características de la investigación y del criterio del investigador.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de los datos generalmente se utilizan dos tipos de fuentes:

- ✓ Fuente Primaria: es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando.
- ✓ Fuente Secundaria: Son aquellas donde la información es tomada de otros autores, contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias.

Al referirse a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, Balestrini (2002) señala:

“(...) se debe señalar y precisar, de manera clara, y desde la perspectiva metodológica, cuales son aquellos métodos, instrumentos y técnicas de recolección de información, considerando las particularidades y límites de cada uno de éstos, más apropiados, atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado, que en su conjunto nos permitirán obtener y recopilar los datos que estamos buscando (...)” (p 146)

En función a los objetivos definidos para el estudio, se manejó una serie de instrumentos y técnicas de recolección de datos, orientados de manera esencial a alcanzar los fines propuestos, tal como se ejemplifica en la tabla 5:

Tabla 5. Técnicas de recolección de datos

Técnica	Fuente Primaria	Fuente Secundaria
Recolección de datos	Observación y entrevista no estructurada	Revisión bibliográfica
Instrumentos para localizar y procesar la información	Computador, correo electrónico, apuntes.	Libros, tesis, documentos, minutas, manuales de procedimiento, revistas, etc.

Técnicas para el Análisis de Datos

Para el análisis de los datos obtenidos durante la realización de este proyecto se empleó el análisis cualitativo, el cual comprende el conjunto de información referente al problema, recopilada de una manera verbal, que intenta acercarse al conocimiento de la realidad a través de la observación de los hechos.

Operacionalización de Variables

El análisis de los objetivos específicos permite determinar las variables de la Investigación, que sirvieron como guía para la elaboración del proyecto, tal como se aprecia en la tabla 6:

Tabla 6: Operacionalización de variables

Objetivo general: Proponer un Modelo de Plan Estratégico para la Asociación Civil Ucab Servicios Guayana.				
Objetivos Específicos	Variables	Técnicas	Instrumentos	Fuentes de Información
Diagnosticar la situación actual e identificar las expectativas de la alta dirección de la Asociación Civil Ucab Servicios Guayana.	Lineamientos estratégicos	Exploración de la documentación o existencia tacita de lineamientos estratégicos. Entrevistas, observación directa, revisión de documentos.	Entrevistas no estructurada, Block de notas.	Personal de la ACUSG. Porter. Serna H. Francés A. Plan Estratégico Ucab. Expertos. Empresas del entorno
Identificar las estrategias del Consejo Rector y Miembros de la Junta Directiva de la ACUSG.	Estrategias	Exploración de la documentación o existencia tacita de lineamientos estratégicos. Entrevistas, observación directa, revisión de documentos.	Entrevistas no estructurada, Block de notas.	
Realizar un análisis externo de la ACUSG	Variables Externas (oportunidades y amenazas)	Entrevistas, observación directa, revisión de documentos.	Aplicación del POAM, análisis de Porter, Cadena de Valor	
Realizar un análisis interno de la ACUSG	Variables Internas (Fortalezas y debilidades)	Entrevistas, observación directa, revisión de documentos.	Aplicación del PCI	
Formular los lineamientos estratégicos de la Asociación Civil Ucab Servicios Guayana.	Misión, visión, valores, objetivos	Entrevistas, observación directa, revisión de documentos.	Análisis Dofa	
Desarrollar el Modelo de Plan Estratégico para la Asociación Civil Ucab Servicios Guayana.	Planificación estratégica,	Propuesta de plan estratégico para la Asociación Civil Ucab Servicios Guayana.		

Resultados Esperados

Una vez concluida la investigación, se presenta el “Modelo de Plan Estratégico para la Asociación Civil Ucab Servicios Guayana”, e cual pretende contribuir con la orientación y fijación de las prioridades, y que permita centralizar las fortalezas

de la asociación, para así combatir los problemas de cambios en el entorno externo.

Consideraciones Éticas

En esta investigación la ética estuvo referida a los principios que rigen la relación del investigador con terceros, persiguiendo la justicia, el compromiso y tomando en cuenta sus propósitos o intenciones para hacer lo correcto.

Las consideraciones éticas que se consideraron fueron de tipo prescriptivas; que especifican *qué se puede hacer y cómo se debe hacer*, generalmente representada por las sociedades profesionales y organizaciones, tal como: Código de Estándares Éticos del Project Management Institute (PMI).

Así mismo se consideraron las de tipo descriptiva; que especifican *qué es lo bueno y qué es lo malo*, como:

- ✓ Respeto de autor, haciendo mención a las fuentes bibliográficas.
- ✓ Absoluta confidencialidad en toda la información que la institución considere como tal, así como también utilizar la misma, estrictamente, para fines académicos.

CAPÍTULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL

La Asociación Civil Ucab Servicios Guayana es una asociación sin fines de lucro, fundada por la Universidad Católica Andrés Bello en junio de 2007, para que sirva de unión entre esta y sector externo, mediante la prestación de servicios docentes, artísticos, científicos, consultorías, asesorías, y de investigación, dada la experiencia académica con que cuenta en sus Escuelas, Laboratorios y Centros de Investigación, con el fin de contribuir con la prevención o erradicación de males sociales.

La asociación tiene su asiento en la UCAB Guayana, Modulo de Aulas Gral. Rafael Alfonzo Ravard, planta baja Dirección General de Finanzas y Administración, en la ciudad de Puerto Ordaz, estado Bolívar.

Los servicios prestados desde su inicio han estado centrados en actividades tales como:

- ✓ Estudios de Coyuntura Económica, los cuales consisten en medir el impacto de las variables económicas de mayor relevancia para el sector industrial, de manera que sirvan de termómetro del entorno en el cual se desenvuelve la industria y proponer medidas que contribuyan a mejorar su gestión.
- ✓ Estudios de Factibilidad: técnica, operativa y económica, para determinar la disponibilidad de recursos de una organización, necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas planteadas.
- ✓ Ensayos de Suelo, consiste en estudiar el tamaño de las partículas y medir la importancia que tendrán según la fracción de suelo que representen, en el proyecto de ejecución de una carretera, un edificio, o cualquier otra obra relacionada con la construcción. En la tabla 7 se muestra los tipos de ensayos ofrecidos:

Tabla N°7. Ensayos de suelo

ESTANDAR	NOMBRE DEL ENSAYO
ASTM D -1557-00	Apertura y relleno de Calicatas de 1,5 x1,5 y hasta 2 mts. De profundidad máxima en suelos con tamaño máximo de partículas de 76 mm.
ASTM D -2435-96	Cada decremento de carga en ensayo de consolidación, con área máxima de la muestra 40 cm2.
	<i>California Bearing Ratio</i> en campo.
ASTM D3080	Corte directo consolidado sin drenar 3 puntos, área máxima de la muestra 40cm2.
	Densidad de campo por cono de arena.
	Densidad relativa en arenas, mínima y máxima.
ASTM C142	Determinación de cantidad de terrones de arcilla en agregados naturales.
	Determinación de la máxima presión de expansión por medio de consolidómetro en muestras con área máxima de 40cm2.
	Determinación del factor volumétrico.
ASTM D854	Determinación del peso específico del suelo por medio del picnómetro.
	Determinación de la gravedad específica.
ASTM D-1557	Ensayo de compactación de suelos método modificado (56,000ft-lbf/ft3, 2700kN-m/m3).
ASTM D2166	Ensayo de compresión incofinada para suelos cohesivos.
ASTM D2435	Ensayos de Consolidación, con área máxima de la muestra 40 cm2 (cada incremento de carga).
ASTM D-4647	Ensayo de Dispersión de suelos.
	Ensayo de expansión libre de consolidómetro en muestra con área máxima de 40 cm2.
	Ensayo equivalente de arena.
ASTM D854-00	Ensayo para determinación de gravedad específica con agua y picnómetro
ASTM D4767	Ensayo triaxial consolidado isotrópicamente sin drenar, con medición de la presión de poros y presión máxima de macara 10kg/cm2, diámetro de la muestra 70 mm.
ASTM D2850	Ensayo triaxial no, sin drenar, presión máxima de cámara de 10kg/cm2, diámetro de la muestra 70 mm.

ESTANDAR	NOMBRE DEL ENSAYO
ASTM D-422-63	Granulometría con lavado húmedo (<i>wet sieve analysis</i>).
ASTM D-422-63	Granulometría por tamizado e hidrómetro con tamaño máximo de partículas 40 mm.
ASTM D-422-63	Granulometría por tamizado seca, tamaño máximo de partículas 40 mm.
ASTM D854	Granulometría por tamizado seca, tamaño máximo de partículas 76 mm.
	Límite de contracción
ASTM D-698	Método estándar de ensayo de compactación de suelos (12,400ft-lbf/ft ³ , 600kn-m/m ³), molde de 4 plg, <i>Proctor</i> .
ASTM D-698	Método estándar de ensayo de compactación de suelos (12,400ft-lbf/ft ³ , 600kn-m/m ³), molde de 6 plg, <i>Proctor</i> .
ASTM D-1883-99	Método estándar de ensayo para <i>California Bearing Ratio</i> de muestras de suelos compactadas (tres puntos) en laboratorio.
ASTM D-4318-00	Método estándar de ensayo para la determinación del límite líquido, límite plástico e índice de plasticidad de suelos.
ASTM D-2938	Método estándar de ensayo para la determinación de resistencia a compresión no confinada de especímenes de núcleos de roca intactos.
ASTM D5084	Permeabilidad de materiales porosos saturados utilizando el permeámetro de pared flexible,
ASTM D2434	Permeabilidad de suelos granulares utilizando el permeámetro de pared flexible.
	Peso unitario parafinado.
	<i>Pocket Penetrometre</i> .
	Porcentaje de absorción.
ASTM D2435-96	Preparación muestra a ser usadas en ensayos de consolidación, resistencia al corte y de expansión.
ASTM D-2488-00	Procedimiento estándar para la descripción e identificación de suelos (procedimiento visual y manual).
ASTM D-2216-98	Procedimiento estándar para la determinación del contenido de agua (humedad).

- ✓ Ensayos de Agua, se ofrece servicios de muestreo y de laboratorio químico y microbiológico. Para cada situación específica, se puede realizar la aplicación de métodos de tratamiento de aguas detallados en la tabla 8:

Tabla N°8: Ensayos de agua

Método del ensayo	Nombre del ensayo
Comparación directa	Cloro residual
Comparación directa	pH
Medidor digital	Oxígeno disuelto
2120B ^a	Color
5210B ^a	DBO5,20
2540-F ^a	Sólidos sedimentables
5220B ^a	DQO
5520D ^a	Aceites y grasas
2540-D ^a	Sólidos suspendidos
9221 ^a	Coliformes totales

- ✓ Red de Coros y Atención Integral (desarrollo de actividades pedagógicas) en niños en edad escolar. Atención para el desarrollo de actividades pedagógicas en pequeños grupos por edades y el empleo de diversas estrategias de lectura, se busca la promoción de una cultura lectora empleando variados tipos de libros infantiles: literatura universal y latinoamericana tanto tradicional como contemporánea.

Entre sus principales clientes se encuentran: Cámara de Comercio e Industrias del Municipio Caroní, Ingecontrol, C.A, Fe y Alegría, Consorcio OIV Tocomá, Constructora Andrade Gutiérrez, Centro de Avanzado de Cirugía Avanza, Asociación Postgrado Anestesiología, SC Andalucía Escuela de Arte Flamenco, AC Liderazgo y Visión, Hospital de Clínicas Ceciamb, C.A, Asocomercio San Félix, Superatec, C.A. Laboratorios La Sante, C.A, Padres y Representantes de niños que asisten al Centro de Atención Integral Andrés Bello.

Estructura Organizativa

La Asociación Civil Ucab Servicios Guayana, está conformada por el Consejo Rector y la Junta Directiva. En la figura 7, se esquematizó de manera ilustrativa la estructura organizacional descrita en el acta constitutiva de la asociación, el organigrama no está publicado.

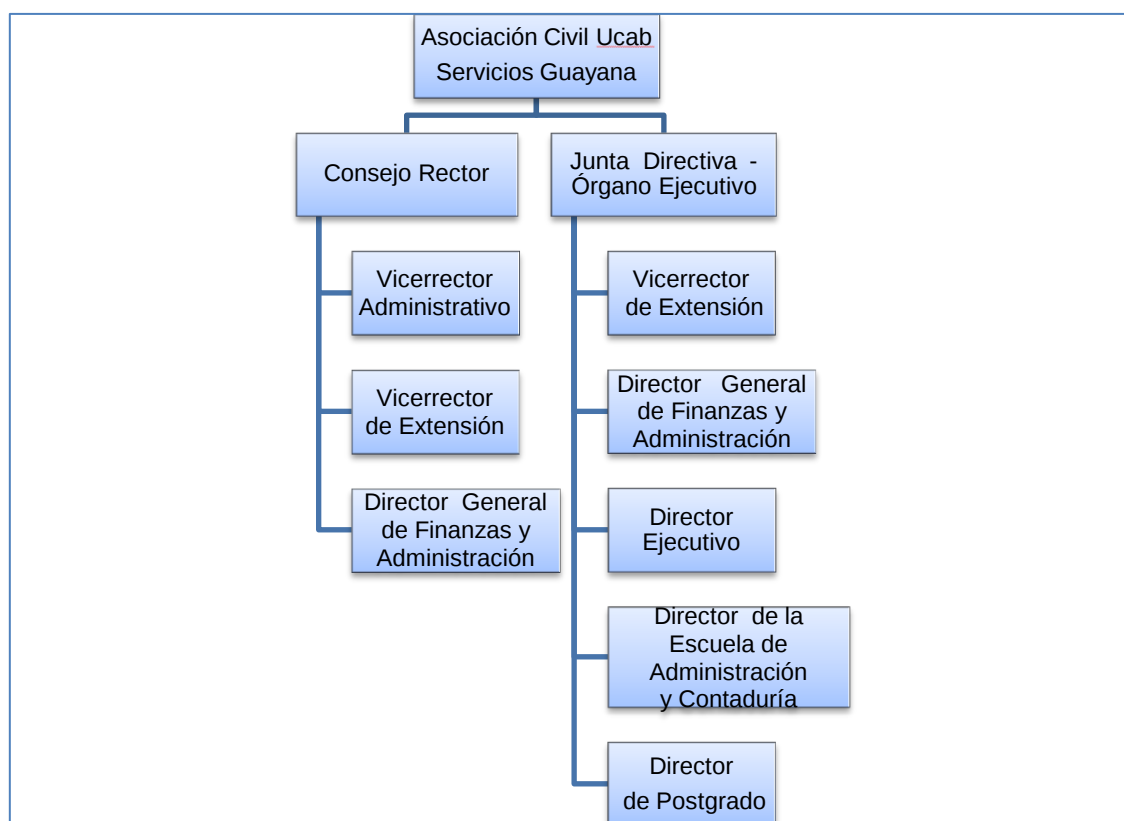


Figura 7. Estructura organizativa

En la actualidad, la Asociación Civil Ucab Servicios Guayana, carece de lineamientos estratégicos, sin embargo fundamenta su gestión en las directrices acordadas en las asamblea de junta directiva.

CAPÍTULO V

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta el desarrollo de un Modelo de Plan Estratégico para la Asociación Civil Ucab Servicios Guayana.

La propuesta del Plan Estratégico para la Asociación Civil Ucab Servicios Guayana, se construyó teniendo en cuenta algunos puntos críticos identificados en el diagnóstico que se obtuvo como resultado de un proceso colectivo y participativo sobre las alternativas de desarrollo que se requieren construir o impulsar para alcanzarlo.

El diagnóstico estratégico para la organización ACUSG se apoyó en los análisis externo e interno; los cuales permitieron estudiar la situación actual de la asociación.

SITUACIÓN ACTUAL DE LA ACUSG

En la actualidad, la Asociación Civil Ucab Servicios Guayana, carece de lineamientos estratégicos, sin embargo fundamenta su gestión en las directrices acordadas en las asamblea de junta directiva. La Asociación no tiene definido la misión, visión, objetivos estratégicos, además de esto el organigrama descrito en sus estatutos no está publicado, por lo que se desconoce la estructura organizativa de la ACUSG.

EXPECTATIVAS ESTRATÉGICAS DEL CONSEJO RECTOR Y MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ACUSG.

En reunión de Junta Directiva con el investigador se formuló la interrogante sobre: ¿Que pertinencia consideran los miembros, debería cumplir un modelo de plan estratégico para Ucab Servicios Guayana?

Según las expectativas del Consejo Rector y la Junta Directiva con respecto al Modelo del Plan Estratégico a desarrollar en esta investigación, ellos consideran que este debe abordar o dar respuesta a la forma de encausar la utilización u optimización de los distintos recursos organizacionales, para lograr ser eficiente y, con ello, más competitivo, dentro de la dinámica con la que se desarrolla el entorno organizacional.

De modo que la ACUSG sea una de las mejores alternativas que tengan los clientes en respuesta a sus necesidades, brindando una excelente relación costo-beneficio de los servicios que se ofrecen.

De igual manera a través del análisis del contexto interno y externo se puedan identificar, las oportunidades de mejora que permitan generar herramientas para enfrentar de manera más adecuada los cambios que se producen en el entorno en el que se desempeña la Asociación.

Finalmente que el modelo estratégico permita establecer coherencia e integridad en las decisiones de la institución, a través de la visión, misión, la creación de planes para el logro de los objetivos organizacionales; programas de acciones y prioridades en la asignación de recursos.

ANÁLISIS EXTERNO DE LA ACUSG

El análisis externo de la ACUSG y la aplicación del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, está basado en el juicio de expertos y entrevistas a la junta directiva, y se llevó a cabo mediante el uso de las herramientas, Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) propuesto por Serna (2008) y adaptado a la empresa, y el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Para el desarrollo del POAM, en primer lugar se identificaron las amenazas y oportunidades, como se registran a continuación:

Amenazas:

- ✓ Posibilidad de entradas de transnacionales por acuerdos gubernamentales que presten el mismo servicio.
- ✓ Reducción de clientes por la situación política de las empresas de la zona.
- ✓ Reducción de precios de la competencia.
- ✓ Escases de divisas para la compra de repuestos para los equipos.
- ✓ Incertidumbre por la situación política del país.

Oportunidades:

- ✓ Aceptación de los servicios que ofrece la ACUSG.
- ✓ Posibilidad de ampliar los servicios a otras áreas.
- ✓ Ampliar la geografía de prestación de servicios.
- ✓ Elevado número de clientes potenciales.
- ✓ Certificación del Ministerio del Ambiente.
- ✓ Imagen de la ACUSG, apalancada por la UCAB.
- ✓ Adquisición de nuevas tecnologías.

Posteriormente se agruparon por factores, calificándolos e identificando sus prioridades con el uso de la escala: Alta-Media-Baja (A-M-B)

Tabla 9: POAM de la ACUSG

Factores	Calificación	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONÓMICOS										
Escases de Divisas					X			X		
Reducción de precios de la competencia						X			X	
POLÍTICOS										
Incertidumbre Política					X			X		
SOCIALES										

TECNOLÓGICOS										
Adquisición de nuevas tecnologías			X						X	
COMPETITIVAS										
Entradas de transnacionales					X					
Aceptación de los servicios que ofrece la ACUSG								X		
Ampliación de Servicios	X							X		
Elevado número de clientes potenciales			X						X	
Imagen de la ACUSG, apalancada por la UCAB.			X						X	
Obtención de la Certificación del Ministerio del Ambiente.	X							X		
GEOGRÁFICAS										
Ampliar la zona geográfica para la prestación de servicios				X						X

Fuente: Adaptado de Serna (2008)

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Se utilizó el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para analizar el entorno competitivo de la ACUSG. El resultado del análisis que se presenta a continuación se obtuvo mediante el juicio de expertos, entrevistas a la junta directiva y directivos de las empresas prestan los mismos servicios.

Rivalidad entre competidores: Las empresas que compiten directamente con la ACUSG en la prestación de los servicios de ensayos de suelos tienen una relación de apoyo mutuo entre sí, se tiene el caso de Ingecontrol y Laboratorios de Suelos C.A., quienes en ocasiones validan con la ACUSG sus ensayos de suelos. Con respecto a las empresas que ofrecen el servicio de ensayos de aguas, solamente existe la competencia de Fundación La Salle. Como resultado de este análisis la competencia no representa una amenaza para la ACUSG.

Amenaza de la entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento de los ensayos de suelo y agua no son atractivos para la entrada de nuevos competidores, dada la situación e incertidumbre política del país. Para los nuevos competidores será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde la ACUSG está muy bien posicionada por experiencia en el área, tendrá que hacer fuertes inversiones de equipos y hacer una campaña de captación de clientes muy agresiva. La ACUSG no se siente amenazada por nuevos competidores.

Amenaza del ingreso de productos sustitutos: La amenaza por la aparición de productos sustitutos en el mercado de los ensayos de suelos y agua, pueden ser las transnacionales por los convenios internacionales que está llevando a cabo el Gobierno Nacional, donde las empresas constructoras foráneas incluyen dentro de sus acuerdos este tipo de servicio. La situación se complicará si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la ACUSG.

Poder de negociación de los proveedores: En lo que se refiere al poder de los proveedores en condicionar los precios, servicios de entrega y calidad, el estudio arrojó lo siguiente:

- ✓ Poca existencia en el país y concretamente en Ciudad Guayana de proveedores de tecnologías y productos para los ensayos de suelos y agua
- ✓ En segundo lugar, pero no menos importante, y que determina una fuerte influencia en los precios, se encuentra, la escasez de divisas para la importación de equipos de laboratorios y reactivos para los ensayos.

Poder de negociación de los clientes: Los clientes pueden repercutir a la hora de: bajar precios, aumentar la calidad, exigir mayores prestaciones y hacer que los competidores se enfrenten unos a otros en beneficio propio.

Los clientes tienen mayor poder frente al proveedor cuando este tiene un número menor de clientes, ya que entonces depende en gran parte de ellos, por eso, la ACUSG centra en satisfacer sus necesidades.

Para los clientes de la ACUSG el producto es de primera necesidad y existen pocos competidores por lo que el cliente no tiene muchas opciones para elegir, ante esto el cliente tiene un menor poder de decisión sobre el proveedor.

Los servicios de la ACUSG están diferenciados frente a competidores por su mayor prestigio y calidad y se encuentra como líder en el sector de ensayos de suelos y agua por lo que el precio de demanda puede ser mayor, ante esto el cliente no le importa pagar más precio.

ANÁLISIS INTERNO DE LA ACUSG

Para determinar los aspectos positivos (fortalezas) y deficiencias (debilidades) de la ACUSG se usó el análisis interno mediante la herramienta Perfil de Capacidad Interna de la empresa (PCI), propuesto por Serna (2008), además de la Cadena de Valor de Porter (2006).

El objetivo principal de diagnóstico o análisis interno es el aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades para actuar sobre ellas y corregirlas.

A continuación se presentan las fortalezas y debilidades de la ACUSG:

Fortalezas:

- ✓ Mística de trabajo.
- ✓ Prestigio y reconocimiento de la marca UCAB.
- ✓ Precios muy competitivos, en muchos casos por debajo del mercado.
- ✓ Participación activa de asesorías de la Escuelas de Ingeniería Civil, Industrial que conforman UCAB Guayana.
- ✓ Rapidez de respuestas ante nuevas tecnologías y procesos.
- ✓ Lealtad y satisfacción del cliente.
- ✓ Facilidad de acceso a empresas privadas.

Debilidades:

- ✓ Falta de un plan estratégico.
- ✓ Limitación del personal en cuanto a su dedicación.
- ✓ Falta de promoción y difusión de los servicios.
- ✓ “Laboratorio de Sanitaria” aun sin certificación por parte del Ministerio del Ambiente.
- ✓ Poca o ninguna participación de las Escuelas de Derecho, Relaciones Industriales e Ingeniería Informática, en el servicios de asesorías.
- ✓ Difícil acceso a empresas públicas.

Posteriormente se agruparon por factores, calificándolos e identificando sus prioridades con el uso de la escala: Alta-Media-Baja (A-M-B)

Tabla 10: PCI de la ACUSG

Calificación Factores	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Falta de un plan estratégico				X			X		
Falta de promoción y difusión de los servicios.				X			X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Rapidez de respuestas ante nuevas tecnologías y procesos	X						X		
Participación activa de asesorías de la Escuelas de Ingeniería Civil, Industrial que conforman UCAB Guayana.	X						X		
Poca o ninguna participación de las Escuelas de Derecho, Relaciones Industriales e Ingeniería Informática, en el servicios de asesorías.				X			X		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Mística del trabajo	X						X		
Limitación del personal en cuanto a su dedicación				X			X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
"Laboratorio de Sanitaria" aun sin certificación por parte del Ministerio del Ambiente.				X			X		
Prestigio y reconocimiento de la marca UCAB.	X						X		
Precios muy competitivos, en muchos casos por debajo del mercado.	X						X		
Lealtad y satisfacción del cliente.	X						X		
Facilidad de acceso a empresas privadas	X						X		
Difícil acceso a empresas públicas				X			X		

Fuente: Adaptado de Serna (2008)

CADENA DE VALOR DE PORTER

Para continuar el Análisis Interno de la ACUSG se planteó la cadena de valor propuesta por Porter (2006). El modelo de la cadena de valor considera a la empresa como un conjunto de funciones de producciones discretas pero relacionadas; cada función de producción consume factores y genera mayor valor para el producto; en la cadena de valor las funciones de producción se definen como actividades.

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

Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo identificadas fueron:

- ✓ Vicerrectorado
- ✓ Dirección de Administración.
- ✓ Infraestructura: Escuela de Ingeniería Civil y Escuela de Ingeniería Industrial.
- ✓ RR.HH

Entre las actividades primarias de la ACUSG identificadas se destacan:

- ✓ Logística Interna
- ✓ Operaciones
- ✓ Logística Externa
- ✓ Ventas
- ✓ Servicio.

En la figura 8 muestra la cadena de valor de la ACUSG:

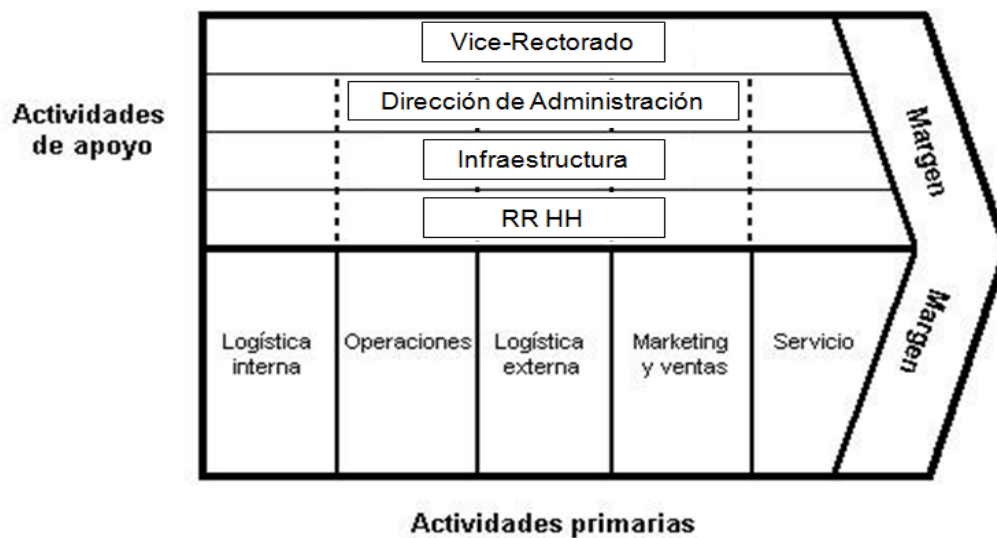


Figura 8. Cadena de valor de la ACUSG

FORMULACIÓN DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA ACUSG

Matriz FODA

La matriz FODA es uno de los métodos más empleados en la formulación de estrategias, y proporciona cuatro tipos de estrategias: estrategias FO utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades, las estrategias DO aprovechan las oportunidades para superar las debilidades, las estrategias FA utilizan las fortalezas para superar las amenazas y por último las estrategias DA buscar reducir las debilidades y las amenazas. La matriz FODA utiliza la información generada en las auditorías interna y externa. A diferencia de otras técnicas para formular estrategias (PEYEA, BCG, etc.), la matriz FODA no indica cual es la mejor estrategia, para seleccionar que estrategia es la más apropiada se emplea la MCPE o MEOPE, dependiendo si las estrategias son o no alternativas. La tabla 11 muestra la matriz FODA.

Tabla 11: Matriz FODA de la ACUSG

DEBILIDADES	FORTALEZAS
✓ Falta de un plan estratégico. ✓ Limitación del personal en cuanto a su dedicación. ✓ Falta de promoción y difusión de los servicios. ✓ “Laboratorio de Sanitaria” aun sin certificación por parte del Ministerio del Ambiente. ✓ Poca o ninguna participación de las Escuelas de Derecho, Relaciones Industriales e Ingeniería Informática, en el servicios de asesorías. ✓ Difícil acceso a empresas públicas.	✓ Mística de trabajo. ✓ Prestigio y reconocimiento de la marca UCAB. ✓ Precios muy competitivos, en muchos casos por debajo del mercado. ✓ Participación activa de asesorías de la Escuelas de Ingeniería Civil, Industrial que conforman UCAB Guayana. ✓ Rapidez de respuestas ante nuevas tecnologías y procesos. ✓ Lealtad y satisfacción del cliente. ✓ Facilidad de acceso a empresas privadas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
✓ Aceptación de los servicios que ofrece la ACUSG. ✓ Posibilidad de ampliar los servicios a otras áreas. ✓ Ampliar la geografía de prestación de servicios. ✓ Elevado número de clientes potenciales. ✓ Certificación del Ministerio del Ambiente. ✓ Imagen de la ACUSG, apalancada por la UCAB. ✓ Adquisición de nuevas tecnologías.	✓ Posibilidad de entradas de transnacionales por acuerdos gubernamentales que presten el mismo servicio. ✓ Reducción de clientes por la situación política de las empresas de la zona. ✓ Reducción de precios de la competencia. ✓ Escases de divisas para la compra de repuestos para los equipos. ✓ Incertidumbre por la situación política del país.

Fuente: Adaptado de Serna (2008)

Tabla 12: Estrategia FO-FA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Aceptación de los servicios que ofrece la ACUSG. Posibilidad de ampliar los servicios a otras áreas. Ampliar la geografía de prestación de servicios. Elevado número de clientes potenciales. Certificación del Ministerio del Ambiente. Imagen de la ACUSG, apalancada por la UCAB. Adquisición de nuevas tecnologías.	Posibilidad de entradas de transnacionales por acuerdos gubernamentales que presten el mismo servicio. Reducción de clientes por la situación política de las empresas de la zona. Reducción de precios de la competencia. Escases de divisas para la compra de repuestos para los equipos. Incertidumbre por la situación política del país.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Mística de trabajo. Prestigio y reconocimiento de la marca UCAB. Precios muy competitivos, en muchos casos por debajo del mercado. Participación activa de asesorías de la Escuelas de Ingeniería Civil, Industrial que conforman UCAB Guayana. Rapidez de respuestas ante nuevas tecnologías y procesos. Lealtad y satisfacción del cliente. Facilidad de acceso a empresas privadas.	Ampliar los servicios de ensayos de suelos y agua. Tramitar ante el Ministerio del Ambiente las certificaciones para los ensayos de la ACUSG	Fortalecer vínculos con clientes para mantener la lealtad Plan de mercadeo para incrementar la cartera de clientes

Fuente: Adaptado de Serna (2008)

Tabla 13: Estrategia DO-DA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Aceptación de los servicios que ofrece la ACUSG. Posibilidad de ampliar los servicios a otras áreas. Ampliar la geografía de prestación de servicios. Elevado número de clientes potenciales. Certificación del Ministerio del Ambiente. Imagen de la ACUSG, apalancada por la UCAB. Adquisición de nuevas tecnologías.	Posibilidad de entradas de transnacionales por acuerdos gubernamentales que presten el mismo servicio. Reducción de clientes por la situación política de las empresas de la zona. Reducción de precios de la competencia. Escases de divisas para la compra de repuestos para los equipos. Incertidumbre por la situación política del país.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Falta de un plan estratégico. Limitación del personal en cuanto a su dedicación. Falta de promoción y difusión de los servicios. “Laboratorio de Sanitaria” aun sin certificación por parte del Ministerio del Ambiente. Poca o ninguna participación de las Escuelas de Derecho, Relaciones Industriales e Ingeniería Informática, en el servicio de asesorías. Difícil acceso a empresas públicas.	Desarrollar un Plan de Mercadeo de los servicios dirigidos a las empresas públicas. Desarrollar un plan para la adecuada administración de recursos. Contratar personal especializado en nuevas tecnologías que sirvan de monitores para el entrenamiento del personal.	Diversificar la cartera de clientes actuales.

Fuente: Adaptado de Serna (2008)

Las estrategias obtenidas del análisis FODA fueron las siguientes:

- ✓ Ampliar los servicios de ensayos de suelos y agua.
- ✓ Tramitar ante el Ministerio del Ambiente las certificaciones para los ensayos de la ACUSG.
- ✓ Fortalecer vínculos con clientes para mantener la lealtad
- ✓ Plan de mercadeo para incrementar la cartera de clientes
- ✓ Desarrollar un Plan de Mercadeo de los servicios dirigidos a las empresas públicas.
- ✓ Desarrollar un plan para la adecuada administración de recursos.
- ✓ Contratar personal especializado en nuevas tecnologías que sirvan de monitores para el entrenamiento del personal.
- ✓ Diversificar la cartera de clientes actuales.

Matriz PEYEA

Contreras (2008), afirma que la matriz PEYEA “es un instrumento que ayuda a seleccionar la estrategia adecuada para la organización. En esta matriz se establece un marco de cuatro cuadrantes que indican si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y si ha sido la más adecuada.” (p. 1)

Para la aplicación de esta técnica de análisis y selección de estrategia se utilizó la tabla de factores propuesta por David (2003), tomando en cuenta solo los factores aplicables a la ACUSG:

Tabla 14. Matriz PEYEA ACUSG

FUERZAS	CALIFICACION	TOTAL	PROMEDIO
FUERZA FINANCIERA (FF)			
Rendimiento sobre la Inversión	6		
Apalancamiento	4		
Flujo de Efectivo	4		
Riesgos ocultos del negocio	1		
		15	3.75
VENTAJA COMPETITIVA (VC)			
Precios competitivos	-1		
Lealtad y satisfacción del cliente.	-1		
Prestigio y reconocimiento de la marca UCAB.	-1		
Facilidad de acceso a empresas privadas.	-1		
Facilidad de acceso a empresas públicas	-4		
		-8	-1.6
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)			
Incertidumbre por la situación política del país.	-3		
Entrada de competidores	-3		
Escases de divisas	-5		
Cambios de tecnologías	-2		
		-13	-3.25
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)			
Facilidad de acceso a empresas privadas	5		
Conocimiento de la tecnología	5		
Potencial de ampliar servicios	4		
		14	4.66
VECTOR DIRECCIONAL			
EJE X= FI + VC= (4.66)+ (-1, 6) = 3.06		3.06	(3.06,0.50)
EJE X= FFI + EA= (3.75)+ (-3.25) = 0.50		0.50	

Fuente: Adaptado de David (2003)

El vector direccional resultante se ubicó en el cuadrante superior derecho (3.06, 0.50); en el cual se recomienda el uso de estrategias agresivas.



Figura 9. Vector PEYEA de la ACUSG

Cuando el vector direccional de una empresa está situada el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar la debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollos del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

Lineamientos Estratégicos de la ACUSG.

Una vez cumplidos los objetivos de diagnosticar la situación actual, identificar las expectativas estratégicas del Consejo Rector y Miembros de la Junta Directiva y realizar el análisis externo e interno de la ACUSG se procedió a elaborar el Cuadro de Mando Integral ajustado a las necesidades de la Asociación tomando en cuenta las debilidades detectadas en los análisis realizados, fueron planteadas las perspectivas del CMI.

Los objetivos estratégicos planteados para cada una de las perspectivas fueron:

Perspectiva Financiera

- ✓ Aumentar la Rentabilidad de la ACUSG
- ✓ Crecimiento en Ventas.

Perspectiva de Clientes

Durante los análisis interno y externo de la ACUSG se evidenció entre las fortalezas que ésta posee la lealtad y satisfacción del cliente; y como una oportunidad la aceptación de los servicios que ésta ofrece; es por ello que esta perspectiva se centra en para plantear sus objetivos:

- ✓ Incrementar Clientes;
- ✓ Fidelizar Clientes;
- ✓ Incrementar la Satisfacción del Cliente en términos de Tiempo y Calidad.

Perspectiva de Procesos

Esta perspectiva se basó en el estudio realizado en las actividades primarias de la cadena de valor desarrollada, para plantear sus objetivos; tomando en cuenta que una de las principales fortalezas de la ACUSG es el manejo de las tecnologías utilizadas en los ensayos, se plantean los siguientes objetivos:

- ✓ Adquirir nuevas tecnologías para mejorar los procesos.
- ✓ Realizar alianzas estratégicas con empresas de la zona.
- ✓ Gestionar Eficazmente los Activos y Recursos de la Empresa.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Dado que las principales deficiencias de la empresa se enfocan al área de RR.HH; donde existe poco personal, los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se orientaran a mejorar dicha área. En este punto cabe destacar como factores muy positivos la mística y lealtad del personal existente.

- ✓ Establecer un plan de administración de recursos.
- ✓ Establecer un Plan de captación de nuevo personal entre los egresados y profesores de las escuelas de la UCAB.
- ✓ Impulsar la comunicación y la gestión del conocimiento entre el personal.
- ✓ Incentivar el enfoque de proyectos basado en mejores prácticas y lecciones aprendidas.

A continuación en la figura 10 se presenta el mapa estratégico planteado:

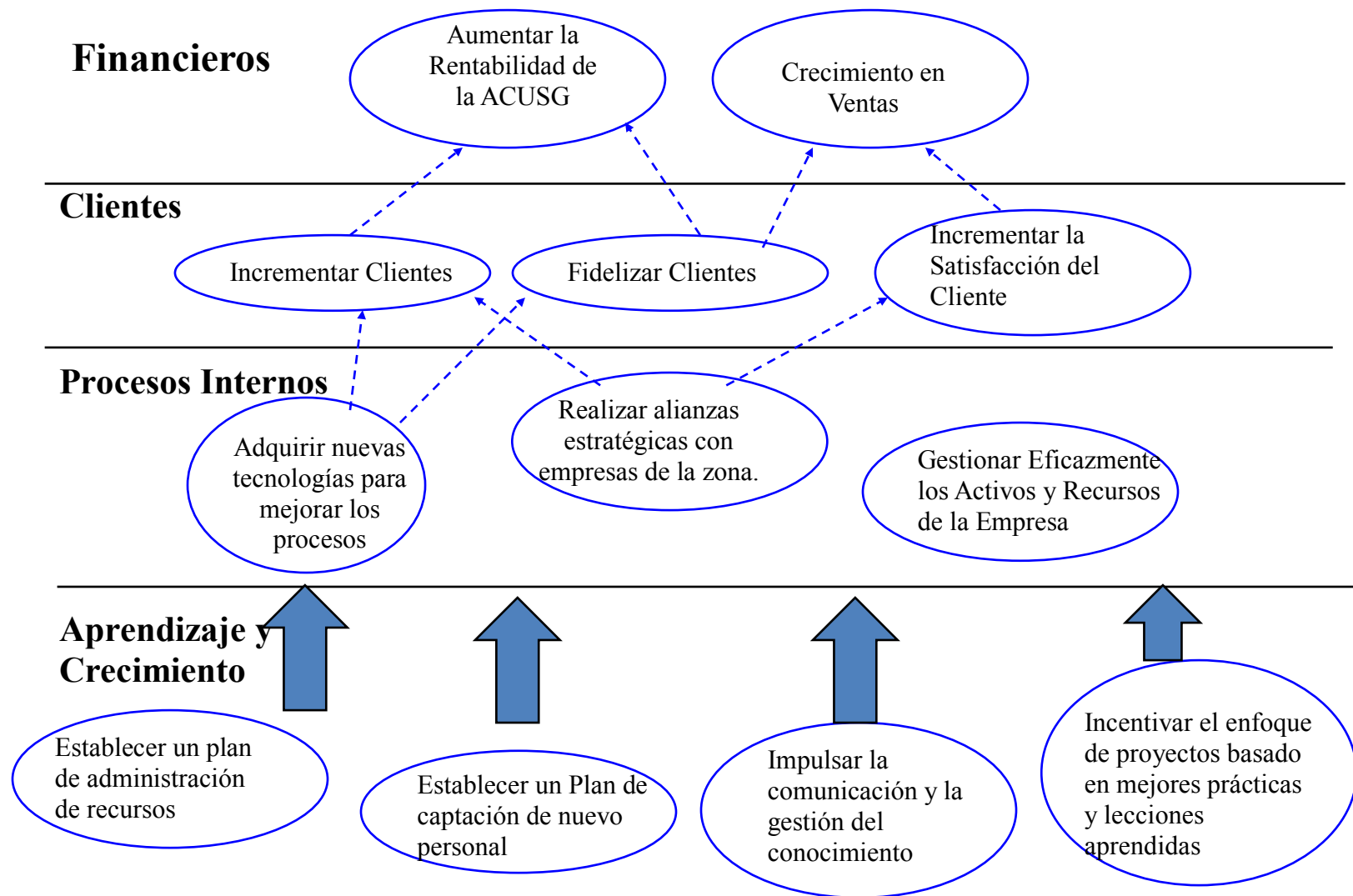


Figura 10. Mapa Estratégico planteado

Definición de los indicadores.

Una vez construido el mapa estratégico, dónde vemos como se relacionan cada uno de los objetivos, se debe analizar cuáles serán los indicadores clave, que permitirán saber en que medida estamos alcanzando cada objetivo. Se precisaron los indicadores que permiten medir el logro de los mismos; estos se observan en la tabla 15:

Tabla 15. Definición de Indicadores

PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO	INDICADOR
FINANCIERA	✓ Rentabilidad ✓ Ventas	✓ EVA – Valor Económico Agregado; ✓ TIR – Tasa Interna de Retorno; ✓ VPN - Valor Presente Neto.
CLIENTES	✓ Nuevos Clientes ✓ Fidelidad de Clientes ✓ Satisfacción de los clientes	✓ % Repetición de Compras; ✓ Grado de Satisfacción del Cliente; ✓ % Nuevos Clientes.
PROCESOS INTERNOS	✓ Adquisición de nuevas tecnologías ✓ Alianzas estratégicas ✓ Gestión de recursos	✓ % Productos Nuevos; ✓ EVA; ✓ % Reducción de Costos.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	✓ Desempeño	✓ % Inversión en Formación/ Gastos del Personal; ✓ Evaluación del desempeño;

Fuente: Adaptado de Arteaga (2010)

Dentro de los planes de acción para lograr los objetivos estratégicos planteados, se proponen las siguientes acciones:

- ✓ Plan de adiestramiento del personal: Este plan se fundamentará en la preparación del personal existente y el de nuevo ingreso en nuevas tecnologías para mejorar los procesos internos existentes.
- ✓ Implementación de la Norma ISO 9000: con esto se pretende entrar en la perspectiva de los procesos internos en términos de la optimización de los procesos y manejo eficaz de los recursos.
- ✓ Programa de Seguimiento de Clientes: Mediante el desarrollo de este programa se pretende dar entera atención al cliente y evaluar continuamente su grado de satisfacción.
- ✓ Plan de Captación de Personal: Con este plan se pretende captar a egresados de las Escuelas de Ingeniería Civil e Industrial con alto rendimiento para que formen parte de la ACUSG, así como profesores de amplia experiencia en los servicios ofrecidos por la ACUSG.
- ✓ Plan de Adquisición de Nuevas Tecnologías: Dirigido a potenciar los servicios ofrecidos por la ACUSG como elemento diferenciador de la empresa, estimulando la incorporación de elementos nuevos en los servicios que se ofrecen, los cuales se traducen en valor agregado a los clientes.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

TÍTULO

Modelo de Plan Estratégico para la Asociación Civil Ucab Servicios Guayana. (ACUSG)

ALCANCE

Este documento describe las estrategias y planes de acción que llevará a cabo la Asociación Civil Ucab Servicios Guayana (ACUSG), durante los años 2012 al 2015, para el logro de sus objetivos, misión y visión.

MISIÓN

Somos una Asociación Civil sin fines de lucro, cuyo objetivo central es servir de enlace entre la Universidad Católica Andrés Bello y el sector externo, conformado por empresas e instituciones públicas y privadas a fin de prestar servicios docentes, consultarías, asesoría y laboratorios, para reinvertir estos recursos obtenidos en labores sociales, así como gestionar actividades que contribuyan con la protección social, la prevención o erradicación de males sociales.

VISIÓN

Consolidarnos los próximos tres años en el mercado regional como una organización seria, responsable y confiable en los temas de su especialidad y prestar apoyo continuo a los Clientes en los servicios que brindamos. Apoyándonos en las Escuelas, Centros de Investigación y Laboratorios.

VALORES.

- ✓ Compromiso por el desarrollo sustentable.
- ✓ Honestidad.

- ✓ Calidad de servicio.
- ✓ Mejora continua.
- ✓ Confianza y respeto mutuo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

FINANZAS

- ✓ Aumentar la Rentabilidad de la Empresa;
- ✓ Crecimiento en Ventas.

CLIENTES

- ✓ Incrementar Clientes;
- ✓ Fidelizar Clientes;
- ✓ Incrementar la Satisfacción del Cliente en términos de Tiempo y Calidad.

PROCESOS INTERNOS

- ✓ Adquirir nuevas tecnologías para mejorar los procesos.
- ✓ Realizar alianzas estratégicas con empresas de la zona.
- ✓ Gestionar Eficazmente los Activos y Recursos de la Empresa.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- ✓ Establecer un plan de administración de recursos.
- ✓ Establecer un Plan de captación de nuevo personal entre los egresados y profesores de las escuelas de la UCAB.
- ✓ Impulsar la comunicación y la gestión del conocimiento entre el personal.
- ✓ Incentivar el enfoque de proyectos basado en mejores prácticas y lecciones aprendidas.

PLANES DE ACCIÓN

A continuación se describen los planes de acción propuestos para la ACUSG, con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos y a su vez éstos contribuyan al logro de la Misión Visión y Objetivos:

PLAN DE ACCIÓN 1: Plan de adiestramiento del personal

Propósito: Este plan se fundamentará en la preparación del personal existente y el de nuevo ingreso en nuevas tecnologías para mejorar los procesos internos existentes.

Descripción del producto o servicio que generará el Plan:

- ✓ Planificación de Cursos Individuales anual.
- ✓ Planificación de Cursos Grupales anual.
- ✓ Diseño Instruccional anual.
- ✓ Personal capacitado para el manejo de los procesos y procedimientos en nuevas tecnologías y técnicas de los ensayos de suelos y agua.

Involucrados Clave:

La población involucrada en el desarrollo de este Plan está conformada por las siguientes personas:

- ✓ Director de la Escuela de Ingeniería Civil.
- ✓ Director de la Escuela de Ingeniería Industrial.
- ✓ Personal técnico de la ACUSG.
- ✓ Personal por contratar.

Como entregable final del Plan:

Un documento que contiene el Plan de Desarrollo Profesional.

PLAN DE ACCIÓN 2: Implementación de la Norma ISO 9000

Propósito: con este Plan se pretende entrar en la perspectiva de los procesos internos en términos de la optimización de los procesos y manejo eficaz de los recursos.

Descripción del producto o servicio que generará el Plan:

- ✓ Manual de Procesos.
- ✓ Manual de Procedimientos.
- ✓ Descripción de cargos.
- ✓ Organigrama de la ACUSG.
- ✓ Plan de Seguimiento y Control.

Como entregable final del Plan:

- ✓ Un documento que contiene el Plan de Gestión de la Calidad.

Involucrados Clave:

La población involucrada en el desarrollo de este Plan está conformada por las siguientes personas:

- ✓ La alta Directiva.
- ✓ Director de la ACUSG.
- ✓ Director de la Escuela de Ingeniería Civil.
- ✓ Director de la Escuela de Ingeniería Industrial.
- ✓ Personal técnico de la ACUSG
- ✓ Personal por contratar.

Supuestos:

Compromiso de todos los integrantes de la empresa para la revisión de los procesos, desarrollo del manual de procesos y procedimientos para cumplir con el Manual de Aseguramiento de la Calidad.

PLAN DE ACCIÓN 3: Programa de Seguimiento de Clientes

Propósito: Mediante el desarrollo de este programa se pretende dar entera atención al cliente y evaluar continuamente su grado de satisfacción.

Descripción del producto o servicio que generará el Plan:

- ✓ Informe de resultados de Conformidad o No conformidad de la cartera de clientes.
- ✓ Informe de acciones a ejecutar para minimizar la entrega de productos no conformes.
- ✓ Plan de visitas a clientes actuales y potenciales.

Como entregable final del Plan:

- ✓ Un documento que contiene el Plan de Seguimiento de Clientes.

Involucrados Clave:

La población involucrada en el desarrollo de este proyecto está conformada por todos los integrantes de la empresa:

- ✓ Director de la ACUSG.
- ✓ Directores de Escuelas de Ingeniería Civil e Industrial.
- ✓ Clientes actuales y potenciales.

PLAN DE ACCIÓN 4: Plan de Captación de Personal

Propósito: Con este plan se pretende captar a egresados de las Escuelas de Ingeniería Civil e Industrial con alto rendimiento para que formen parte de la ACUSG, así como profesores de amplia experiencia en los servicios ofrecidos por la ACUSG.

Descripción del producto o servicio que generará el Plan:

- ✓ Personal contratado.
- ✓ Aumento de la capacidad para la prestación de servicios.

Como entregable final del Plan:

Un documento que contiene el perfil y capacidades del personal contratado.

La población involucrada en el desarrollo de este proyecto está conformada por todos los integrantes de la empresa:

- ✓ Director de la ACUSG.
- ✓ Directores de Escuelas de Ingeniería Civil e Industrial.

PLAN DE ACCIÓN 5: Plan de Adquisición de Nuevas Tecnologías

Propósito: Dirigido a potenciar los servicios ofrecidos por la ACUSG como elemento diferenciador de la empresa, estimulando la incorporación de elementos nuevos en los servicios que se ofrecen, los cuales se traducen en valor agregado a los clientes.

Descripción del producto o servicio que generará el Plan:

- ✓ Ampliación de los servicios ofrecidos.
- ✓ Nuevos equipos.
- ✓ Aumento de la capacidad para la prestación de servicios.

Como entregable final del Plan:

Un documento que contiene la descripción de los nuevos servicios a prestar.

La población involucrada en el desarrollo de este proyecto está conformada por todos los integrantes de la empresa:

- ✓ Director de la ACUSG.
- ✓ Directores de Escuelas de Ingeniería Civil e Industrial.
- ✓ Personal Técnico.

CAPÍTULO VII

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

El desarrollo de la investigación se ha planteado de forma vertical, mediante el cumplimiento de forma secuencial de cada uno de los objetivos planteados en el Capítulo I.

Una vez concluido el proyecto de este trabajo especial de grado, la revisión de los objetivos propuestos al inicio del mismo permite evaluar si el mismo cumplió el propósito para el que se había planteado.

En la primera fase se pudo conocer la situación actual de la ACUSG mediante un diagnóstico, luego en la segunda fase se evaluó el entorno con los respectivos análisis interno y externo y en la última fase se desarrolló un Modelo de Plan estratégico para la ACUSG, utilizando las técnicas de análisis FODA y Cuadro de mando Integral.

El modelo de plan estratégico alcanzado con la investigación, resulta una herramienta útil y de vital importancia para gestiones futuras; ya que permitirá hacer un mejor uso de los recursos en la ACUSG, lo que es imprescindible por ser ésta una empresa pequeña.

CONCLUSIONES

Una vez culminado el estudio sobre la “Propuesta de un Modelo de Plan Estratégico para la Asociación Civil Ucab Servicios Guayana” se obtuvieron aspectos importantes que serán expuestos de acuerdo al orden en que sucedieron para dar una conclusión de cada uno de ellos.

La Asociación Civil Ucab Servicios Guayana es una asociación sin fines de lucro, cuyo objeto es servir de unión entre la Universidad Católica Andrés Bello Guayana (UCAB Guayana) y el sector externo, para brindar servicios docentes, científicos, artísticos, así como la generación de actividades dirigidas a la protección social, la prevención o erradicación de males sociales, apoyada por la experiencia académica que posee la UCAB en sus Escuelas, Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación. Fue fundada en junio de 2007, estructuralmente está conformada por el Consejo Rector y la Junta Directiva. Para los cual presta servicios profesionales que le sean rentables para reinvertir estos recursos obtenidos en labores sociales.

Mediante un análisis interno y externo bajo diferentes metodologías de la situación actual se pudo conocer el entorno de la Asociación, determinando las oportunidades y amenazas en el ambiente externo y las fortalezas y amenazas en el ambiente interno.

Una vez realizado el análisis interno y externo, se procedió a formular las estrategias empleando la matriz FODA, las estrategias formuladas se le aplicó la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), arrojando un vector direccional resultante ubicado en el cuadrante superior derecho (3.06, 0.50); lo cual indica que está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar la debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas.

Se elaboró el Cuadro de Mando Integral con sus objetivos e indicadores de logro de cada uno de ellos.

Por último, una vez identificadas las estrategias para el logro de los objetivos estratégicos, se procedió a la elaboración de los planes de acción que serían necesarios implementar en la ACUSG para lograr los objetivos estratégicos propuestos y así cumplir con la misión de la empresa.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda a la ACUSG implantar el plan estratégico propuesto, con el fin de fomentar un compromiso por parte de los empleados de la empresa y de esta manera lograr mejores resultados en el cumplimiento de la actividad de la misma.
- ✓ Luego de implantado el plan estratégico se recomienda mantener una evaluación constante de las actividades que se realizan en la ACUSG, ya que mediante una evaluación periódica se genera una retroalimentación para una eventual planificación futura, en donde se tomaran en cuenta los aspectos evaluados.
- ✓ Es necesario contar con indicadores de gestión para hacer un seguimiento al logro de la misión y alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, estos indicadores servirán para verificar el desenvolvimiento de los empleados en su labor, así como detectar si existen deficiencias en el cumplimiento de las mismas, para realizar las correcciones que sean necesarias.
- ✓ Organizar reuniones con el personal que labora en la ACUSG, para coordinar las actividades establecidas en el plan estratégico y garantizar la revisión y adaptación continua del mismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, Fidias. (2006) *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (5ta Edición). Caracas: Editorial Episteme.
- Arteaga, L. (2010). *Propuesta de Plan Estratégico para la Gerencia de Proyectos de la Empresa BD2050 Automatismos Industriales, C.A.* Trabajo Especial de Grado de Especialista en Gerencia de Proyectos no publicada. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Balestrini, M. (2002). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. (6ta Edición). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Briones, G. (1992). *La Investigación Social y Educativa*. Colombia. Secab.
- Brito, N. (2003). *Diseño de una Estrategia Competitiva para las Microempresas del Sector Telecomunicaciones del Distrito Metropolitano de Caracas*. Trabajo Especial de Grado de Maestría en Administración. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Contreras, J. (2008). *Matriz DOFA Y PEYEA (Documento en línea) Disponible: www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm* Recuperado en mayo de 2012
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México. Pearson Education.
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la Empresa en América Latina*. Caracas. Ediciones IESA.
- Francés, A. (2004, julio-septiembre). Debates IESA. *Estrategia para gente de a pie*. Caracas. Ediciones IESA. IX (4).
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México. Pearson Educación.
- González, I. (s/f). *Nociones básicas de Planificación Empresarial*. (Documento en línea).Disponible:
<http://www.cursoampliacion.una.edu.ve/desarrollorganizacional/paginas/lectura1nocbasicas.pdf>. Recuperado 05/06/2012, hora: 7:46 pm.

- Hernández R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México. McGraw-Hill.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Marcano, Arturo (2006). *Formular un Plan Estratégico de la Gerencia Técnica de Plantas Piloto de PDVSA-Intevep*. Trabajo Especial de Grado de Especialista en Gerencia de Proyectos no publicada. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas
- Oviedo, A. (2005). *Planificación Estratégica con Balanced Scorecard para una Empresa de Prefabricado para la Construcción*. Trabajo Especial de Grado de Especialista en Gerencia de Proyectos no publicada. Universidad Católica Andrés Bello. Puerto Ordaz
- Palacios, L. (2005). *Gerencia de Proyectos Un Enfoque Latino*. Caracas. Publicaciones UCAB.
- Pérez, A. (2009). *Guía Metodológica para anteproyectos de investigación*. (3ra Edición). Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Porter, M. (2006). *Estrategia y Ventaja Competitiva*. España. Ediciones Deusto
- Project Management Institute. (2008). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos*. Pennsylvania. Cuarta Edición.
- Sabino, C. (2006). *Cómo hacer una Tesis (y elaborar todo tipo de escritos)*. Caracas: Editorial Panapo.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Colombia: Panamericana Editorial 3R Editores.
- Steiner, G. (1983) *Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber* (21ª impresión) México, DF: Compañía Editorial Continental, S.A.

UDLAP. (s.f.). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS*. (Documento en línea). Disponible en:
http://www.catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/.../capitulo3.pdf
Recuperado en mayo de 2012

Vahlis, M. (2009). *Formulación del Plan Estratégico de la Unidad Funcional de negocios de una Entidad Bancaria de la Región Guayana*. Trabajo Especial de Grado de Especialista en Gerencia de Proyectos no publicada. Universidad Católica Andrés Bello. Puerto Ordaz

Valerino E., Yáber G. y Cemborain M. (2010). *Metodología de la Investigación Paso a Paso*. México. Editorial Trillas.

LISTA DE ACRÓNIMOS

ACUSG: Asociación Civil Ucab Servicios Guayana.

CMI: Cuadro de Mando Integral.

EA: Estabilidad del Ambiente.

EVA: Valor Económico Agregado.

FCE: Factores Claves de Éxito.

FF: Fuerza Financiera.

FI: Fuerza de la Industria.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

PC: Perfil Competitivo.

PCI: Perfil de Capacidades Internas de la Compañía.

PEYEA: Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción.

POAM: Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio.

UCAB: Universidad Católica Andrés Bello.

VC: Ventaja Competitiva.

VPN: Valor Presente Neto.

TIR: Tasa Interna de Retorno.