

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA ORGANIZACIÓN
ATHENS LATINO CENTER FOR EDUCATION AND SERVICES
ALCES**

**KERSTIN KARYM GUIOTT CHACON
JULIAN ANDRES REYES VILLAFANE**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN**

**DIRECTOR DE PROYECTO:
SILVIO BORRERO, PhD.**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
CALI
2013**

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	iv
LISTA DE TABLAS	v
RESUMEN	1
PALABRAS CLAVES	1
ABSTRACT	2
KEYWORDS	2
INTRODUCCIÓN	3
1. MARCO DE REFERENCIA	4
1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	4
1.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS	5
1.3 PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO.....	5
1.3.1 Organización del proceso	6
1.3.2 Análisis Estratégico	7
1.4 FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO	11
1.4.1 Definir la misión.....	11
1.4.2 Definir la visión.....	12
1.4.3 Definir los objetivos	12
1.4.4 Definición de las estrategias.....	13
1.4.5 Tipos de estrategias	15
2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	17
2.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN ALCES	17
2.1.1 Organización del proceso	18
2.1.2 Análisis estratégico.....	18

2.1.3 Servicios	19
2.1.4 Misión.....	19
2.1.5 Visión	20
2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR.....	20
2.2.1 Amenaza de servicios sustitutos	20
2.2.2 Rivalidad entre los competidores de la industria.....	21
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores	22
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	23
2.2.5 Poder de negociación de los clientes	24
2.3 ANALISIS INTERNO	25
2.3.1 Fortalezas.....	25
2.3.2 Debilidades	25
2.3.3 Oportunidades.....	26
2.3.4 Amenazas	27
3. PROPUESTA.....	27
3.1 NUEVA VISIÓN.....	29
3.2 NUEVA MISIÓN	29
3.3 VALORES.....	29
3.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	30
3.4.1 Servicios a la comunidad.....	30
3.4.2 Fortalecimiento Interno	30
3.5 ESTRATEGIAS	31
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	33
BIBLIOGRAFÍA.....	34
ANEXO 1 – HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	36

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de las 5 Fuerzas.(Porter, 1982).	11
Figura 2. ModeloSimplificado de la Matriz de McKinsey	15
Figura 3. Matriz de atractivo del mercado McKinsey	28
Figura 4. Matriz DOFA y estrategias	32

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz DOFA. (Wehrich, 1982).....	9
--	---

RESUMEN

Athens Latino Center For Education and Services (ALCES), es una organización sin ánimo de lucro que presta servicios a la comunidad latina en el estado de Georgia. Sus actividades giran en torno al desarrollo de las personas pertenecientes a dicha comunidad, teniendo como población objetivo o mercado potencial de todos los latinos entre 3 y 70 años de edad que en su mayoría trabajan en servicios de mano de obra y en sector de alimentos y de servicios de aseo y limpieza. ALCES recibe donaciones de varias empresas, incluyendo restaurantes latinos. Una ventaja importante es que no cuenta con ninguna competencia en la localidad de Athens, así como un gran número de voluntarios de la Universidad de Georgia. Aunque tiene una misión y visión claras, carece de una estrategia organizacional y un plan de acción con procesos, roles y metas definidas que permitan alcanzar el impacto social que persigue. La ausencia de dichos procesos formales, incluyendo los roles claros, han hecho que varios de los patrocinadores deserten o sientan temor en invertir. Se conformó, junto con el presidente de ALCES, un equipo interdisciplinario con personas de la junta directiva, algunos directores y personas de la operación con quienes se realizó un ejercicio de entendimiento de la filosofía de la organización, luego un proceso de diagnóstico que incluye el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la matriz DOFA y en función de esto se definieron los objetivos estratégicos con sus respectivas estrategias.

PALABRAS CLAVES

Planeación Estratégica, Estrategia, Organización sin ánimo de lucro, Plan Estratégico, Athens Latino Center For Education and services.

ABSTRACT

Athens Latino Center for Education and Services (ALCES) is a nonprofit organization serving the Latino community in the state of Georgia. Its activities revolve around the development of people belonging to that community, with the potential target population or market of all Latinos between 3 and 70 years old who mostly work in labor services and food sector and of cleaning and housekeeping services. ALCES receives donations from several companies, including Latin restaurants. A major advantage is that it has no competition in the town of Athens, as well as a large number of volunteers coming from the University of Georgia. Although it has a clear mission and vision, lacks an organizational strategy and action plan processes, roles and defined goals that achieve social impact pursued. The absence of such formal processes, including clear roles, has made several of the sponsors drop out or be afraid to invest. Along with the president, it was formed an interdisciplinary team with people from the board of ALCES, some directors and operative people. This team performed an exercise in understanding the philosophy of the organization, then a diagnostic process that includes Porter's five forces model and SWOT matrix. Once these topics are accomplished, strategic objectives and its strategies were defined.

KEYWORDS

Strategic Planning, Strategy, Non-profit Organization, Strategic Plan, Athens Latino Center for Education and Services

INTRODUCCIÓN

Athens Latino Center for Education and Services “ALCES” es una organización sin ánimo de lucro constituida como tal en el año 2010 en Athens, Georgia con el fin de apoyar y contribuir al desarrollo de la comunidad hispana en este estado. Aunque su foco ha sido la población latina, ALCES presta sus servicios a afroamericanos, asiáticos y demás comunidades que requieran apoyo para vivir en los Estados Unidos.

El trabajo central de esta empresa se ha enfocado en los servicios educativos y comunitarios ofreciendo programas de ciudadanía, preparación para el GED, enseñanza del idioma inglés y español; servicios de traducción, banco de alimentos, actividades comunitarias de intervención social, fortalecimiento de las relaciones de la comunidad hispana con los Norteamericanos, intermediación en apoyo legal para los hispanos e intermediación en consejería y psicoterapia.

La ventaja más relevante de esta compañía, es que no tiene competencia en Athens y cuenta con el apoyo de cientos de voluntarios de la universidad de Georgia, además de varias empresas locales que están dispuestas a contribuir con donaciones y servicios. Sin embargo la ausencia de procesos formales, estructura y roles claros, han hecho que varios de estos patrocinadores deserten y muchos de ellos aún se sientan temerosos de invertir en una organización que no está mostrando contundencia en sus servicios y cuyo trabajo pareciera ser intermitente.

Hoy ALCES tiene una misión y un sentido de trabajo claro, pero carece de una estrategia organizacional y un plan de acción con procesos, roles y metas definidas que soporten el trabajo y la consecución del impacto social que persigue.

La propuesta se basa en la formulación de un plan estratégico llevando a cabo tres etapas. La primera entender y apropiarse la filosofía central, una vez homogenizado este entendimiento, se pasará a la etapa de diagnóstico donde se utilizará el análisis de Porter y la matriz DOFA. Luego

se enfocará la tercera etapa donde se definirán los objetivos organizacionales y se formularán las estrategias.

1. MARCO DE REFERENCIA

La elaboración del plan estratégico debe iniciarse en la alta dirección e involucrar y responsabilizar a todos. Se trata de una cultura que contribuye al desarrollo organizacional por medio del análisis, la creatividad y el control (Paredes Santos, 1994).

1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Las características que tiene un sistema de planeación estratégica exitosa son (Bueno Campos, 1996):

- Planes, decisiones o las estrategias deben ser discutidas y concertadas, o sea, participativo
- La formulación de planes y estrategias deben proyectar las misiones y objetivos de la organización, por encima de intereses individuales
- La elaboración de un plan estratégico se basa en un sistema de comunicación vertical y enlaces horizontales.
- El plan estratégico debe ser oportuno, flexible y creativo como respuesta a los retos e impactos del entorno.

1.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

La planeación estratégica tiene una serie de ventajas (Paredes Santos, 1994); (Zerilli, 1992); (Lambin, 1995) como hacer explícito el sistema de valores de la organización, permite imaginar el futuro de la organización, contribuye a revisar y actualizar la misión y los objetivos institucionales, anticipa posibles crisis evitando tomar acciones precipitadas, permite una revisión periódica del funcionamiento organizacional, promueve una mayor eficiencia y eficacia, economizando esfuerzo, tiempo y dinero, facilita las funciones de dirección porque favorece que todos conozcan adonde se quiere llevar a la organización, por ende, es más fácil delegar tareas, facilita el seguimiento de las acciones emprendidas, entre otras. También se enfrentan una serie de inconvenientes como la adaptación que se debe hacer de la metodología a la organización, (en el presente caso sin ánimo de lucro), la falta de datos, falta de tiempo, no sirve para resolver problemas inmediatos sino a largo plazo, costos, las prevenciones y prejuicios que se pueden tener, como resistencia al cambio, desconfianza, etc. (Hax, 1997).

1.3 PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Un plan estratégico es un documento cuantitativo (indica las metas), manifiesto (porque especifica líneas de acción para conseguir dichos objetivos) y temporal (porque establece unos intervalos de tiempo concretos y explícitos que deben ser cumplidos por la organización, para tener éxito con el plan). Los planes estratégicos incluyen elementos de control, tales como los mapas estratégicos (Kaplan R, 2004), presupuestos y los indicadores definidos en el *balanced scorecard* o cuadro de mando integral. Este concepto fue introducido por Robert Kaplan y David Norton (Kaplan, 1992). Constituye un método para medir las actividades de una compañía en

términos de su visión y estrategia. El cuadro de mando integral sugiere que se vea a la organización desde cuatro perspectivas, cada una debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje (*Learning and Growth*): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio (*Internal Business*): ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente (*Customer*): ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera (*Financial*): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El cuadro de mando integral permite que una estrategia sea formulada, transmitida a la organización, coordinar los objetivos de las diversas unidades operacionales y, finalmente, permite medir la ejecución de dicha estrategia, permitiendo realizar los ajustes necesarios. Para llegar a un plan estratégico se debe estructurar la planeación o planificación estratégica, la cual se desarrolla en 5 fases, como se menciona a continuación (Navajo Gomez, 2009):

1.3.1 Organización del proceso

Suele responder a las preguntas ¿Quiénes somos? y ¿Qué hacemos? En esta etapa se llega a la conclusión y se toma la decisión de planificar. Debe haber un compromiso de liderazgo por parte de las directivas, así como estabilidad organizacional y económica, decisión de apoyar el proceso con recursos y tiempo, acceso a la información relevante de la organización y funciones claras de los diferentes participantes en el mismo. El consejo directivo u organismo equivalente debe tomar la decisión de iniciar el proceso así como también definir los objetivos de la planeación, el alcance, la duración del plan, las responsabilidades, la participación y las fases. La identidad de la organización también se debe definir dentro de la organización del proceso. Nos

ayuda a desarrollar una descripción general de la organización que permita saber el tipo de la misma que se tiene en frente.

1.3.2 Análisis Estratégico

Conjunto de actividades en las cuales se define el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra en relación a los factores competitivos que definen su campo de actividad, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de su posición competitiva. (Bueno Campos, 1996). Con este lineamiento se puede disponer de información fiable para el plan estratégico y se puede crear un espacio donde haya participación y creatividad de los miembros de la organización. El análisis estratégico incluye los siguientes ítems:

Análisis de los grupos de interés: llamados también stakeholders, pueden ser internos (dependencias dentro de la organización relacionados con la gestión) y externos (personas u otras organizaciones por fuera de la organización pero de gran importancia para ésta). También se clasifican en primarios, es decir, aquellos en los cuales su situación es transformada por la acción de la organización y secundarios son voluntarios, socios, donantes, proveedores, personal remunerado, etc. (Freeman, 1984). Estos grupos se les debe clasificar de acuerdo a su importancia para la organización. Esto depende de la capacidad de influencia, la legitimidad y la urgencia o interés. Una herramienta muy útil para evaluar los grupos de interés es el Diagrama de Venn, pues de manera gráfica se representan los grupos, su posición con respecto a la organización, su importancia e influencia. Una vez identificados se hacen tablas de puntuación.

Análisis de los Valores: los valores son un elemento clave de las organizaciones sin ánimo de lucro o similares como las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). En la declaración de

valores se debe identificar cómo la organización se rige a sí misma y el sistema que empleará para interactuar con los grupos de su interés, sean internos o externos. Estos valores deben ser conocidos por todos los miembros dentro de la organización o fuera de ella que estén interesados en la misma y aparecer en su acta de constitución como reglamentos y estatutos, resolución, etc.; para que puedan ser validados deben cumplir ciertos requisitos (Almansa, 1999). Deben ser elaborado por las directivas de la organización y con cierta regularidad sometidos a debates para evaluar su evolución, el aplicarlo debe ser prioridad de la organización defendiéndolo y comprometiéndose a utilizarlo para direccionar el proceso de las decisiones estratégicas y solucionar los dilemas que resulten, llegar a un consenso general donde se analicen los valores esenciales para la organización máximo cinco que deben reflejarse como ejes del plan. Existen tres grandes grupos de valores que se deben incorporar a la gestión y que hacen parte fundamental de organización, estos son: orientados hacia las personas, centrados en la organización y orientados hacia la sociedad.

Análisis interno y externo. El análisis interno sirve para identificar fortalezas y debilidades de la organización y consta de tres partes principales: 1) Diagnóstico financiero, el cual analiza la estructura y situación financiera de la organización, a través del balance general y el estado de resultados; 2) diagnóstico de gestión o funcional, analiza la eficiencia y eficacia de las funciones la organización y sus operaciones básicas; y 3) diagnóstico estratégico, consiste en el establecimiento del perfil estratégico o capacidad de la organización.

Para este análisis, son factores clave internos (Macleod, 2002). Los aspectos administrativos y operativos, procesos (uso óptimo de recursos), diversificación, (variedad de productos y/o servicios ofrecidos), recursos, (financieros, físicos, humanos y materiales), imagen, (análisis interno y externo), motivación y capacidades, (actitudes y aptitudes de cada miembro de la organización), directivos, (analizar estilo de dirección, si atienden la parte operativa o

estratégica, que es lo que más les interesa, si son de tiempo parcial o completo), y el sistema de información sobre la gestión (analizar si la información es oportuna, fiable y cercana a la base).

Creada por Kenneth Andrews y Roland Christensen (Learned E, 1969) la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) ayuda a integrar este análisis interno con el análisis externo. La matriz DOFA permite analizar elementos internos y externos, tanto presentes como futuros, facilitando obtener una visión global de la situación de la organización en relación con el entorno. (Wehrich, 1982) La Tabla 1 resume los elementos típicos en una matriz DOFA.

Tabla 1: Matriz DOFA. (Wehrich, 1982)

MATRIZ DOFA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Aspectos internos de la organización que pueden influir positivamente.	Situaciones externas a la organización que pueden influir positivamente en su desarrollo.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Aspectos internos de la organización que pueden afectarla negativamente.	Situaciones externas a la organización que pueden influir negativamente en su desarrollo.

Por otra parte, el entorno de la organización influye en su comportamiento. Los factores que controlan el entorno no se pueden controlar y tienen un éxito significativo en el éxito de la estrategia. Son todos los factores externos a la organización sobre los cuales no tiene control y que tienen una influencia significativa en el éxito de la estrategia, podemos decir que la organización está influida por el entorno y esta a su vez influye en él. Se pueden diferenciar dos tipos de entorno; el entorno genérico, (hace referencia al entorno externo que rodea la

organización, con un amplio conjunto de factores económicos, políticos, legales, socioculturales y tecnológicos que hacen parte del marco general de la organización), y el entorno específico, (integrado por condiciones y colectividades que afectan de la misma forma a organizaciones que se encuentran en el mismo sector o se dediquen a la misma actividad). (Fernández Sánchez, 1998) Y (Barreiro Fernández, 2002).

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, es usado frecuentemente para analizar el sector en el que compete una organización. Con este análisis se busca entender las fuerzas externas que la organización debe evaluar a la hora de realizar la formulación de estrategias. Si las fuerzas son poco opresivas sobre la o las organizaciones que funcionan en un determinado sector, entonces dicho sector es atractivo y con alto potencial. Si la presión que ejercen dichas fuerzas es alta, el sector se vuelve poco atractivo. En este análisis se tienen en cuenta la rivalidad entre las organizaciones, los competidores potenciales, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores, como se observa en la figura 1. Tiene los siguientes componentes:

- Rivalidad entre las organizaciones: se manifiesta por tratar de mantener una posición frente a otros. Depende en gran medida del número de competidores, de las barreras de salida y de movilidad del sector y del crecimiento de la demanda.
- Competidores potenciales: las organizaciones que podrían verse atraídas para entrar en el sector.
- Amenaza de productos sustitutivos: son los que satisfacen necesidades iguales a las satisfechas por los productos existentes.
- Poder de negociación de los clientes: si este aumenta, el atractivo del sector baja.
- Poder de negociación de los proveedores: influyen en el sector aumentando precios, rebajando calidad.

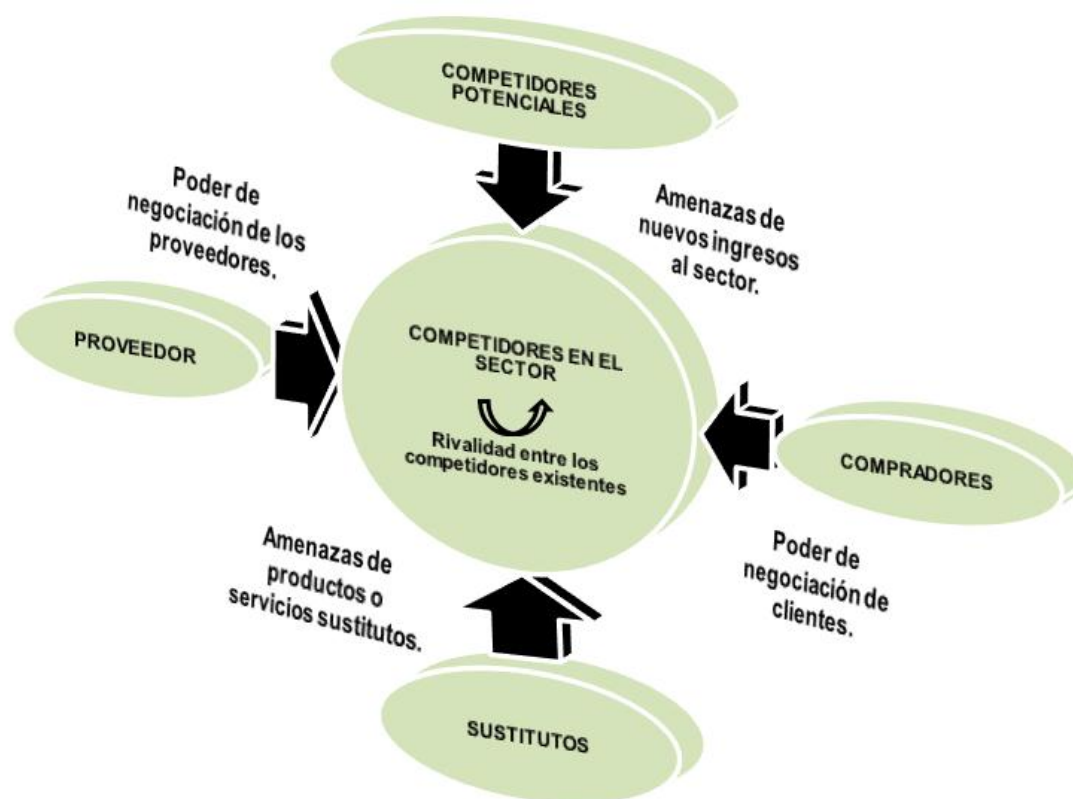


Figura 1: Modelo de las 5 Fuerzas. (Porter, 1982).

1.4 FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO

1.4.1 Definir la misión

Es el objetivo, finalidad o función estable y permanente de una organización. Representa la identidad y personalidad de la organización, siendo la esencia y el reflejo de lo que se quiere que llegue a ser. Debe ser conocida por todos los miembros de la organización. La misión reúne tres características: Incorpora la idea de éxito expresada en forma ambiciosa y futurista, es estable a lo largo del tiempo, y aporta el compromiso personal. (Hamel, 1990) Es frecuente encontrar que

la misión resulta difícil definir en organizaciones sin ánimo de lucro dado la variedad de influencias y fuentes de ingresos. Igualmente, como la actividad puede ser un servicio intangible, se pueden generar varias misiones mal definidas. El enfoque de Derek F. Abell dicta que una organización debe enfocarse en tres dimensiones: ¿A quién satisface? ¿Qué satisface? ¿Cómo se satisfacen las necesidades? (Abell, 1980) Se tiene que tener en cuenta el campo de actividad de la organización y las capacidades esenciales que la organización ha desarrollado. (Hax, 1997)

1.4.2 Definir la visión

Es la percepción de cómo podría estar posicionada o debería llegar a ser la organización en un determinado plazo, después de aplicar sus estrategias y desarrollar adecuadamente sus capacidades. (Navajo Gomez, 2009)

Responde a las preguntas: ¿Cómo seremos? y ¿cómo deberíamos llegar a ser? Sus características más relevantes son: que se proyecte a lo largo de la duración del plan, que sea coherente con la misión, realista pero que proyecte sueños de la organización, que aclare prioridades de acción, que oriente en la asignación de recursos, que sea una guía y que transmita un desafío que aliente a los miembros de la organización.

1.4.3 Definir los objetivos

Son los resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que se pretendemos alcanzar con la acción de la organización. (Koontz, 1985) Determinan resultados esperados, diciendo exactamente dónde está la organización y a dónde quiere estar en un determinado momento. Los objetivos generales se alcanzan a través de objetivos específicos. Estos objetivos

se convierten en estratégicos si son acordes a los valores que se quieren impulsar, si son adecuados para conseguir la misión como entidad, si se enfocan a lo que necesitan los usuarios, si tienen en cuenta los agentes externos que tienen influencia sobre la organización, buscando afrontar amenazas y explotar las oportunidades, así como también mantener las fortalezas y corregir debilidades. (Navajo Gómez, 2009) Los objetivos pueden fijarse de manera ascendente o descendente. Si se fijan ascendente, las directivas de la organización podrían obtener información de los niveles más bajos. Si es descendente, la organización es dirigida a través de objetivos desde los altos niveles directivos. En todo caso los objetivos deben ser claros, fijados para que permanezcan estables en el tiempo y a partir de necesidades reales de la organización, expresados en términos precisos y cuantitativos de ser posible y deben darse a conocer a los interesados. También se resalta que deben alcanzarse con un esfuerzo razonable, deben ser realistas y que se mantengan en equilibrio para que no se bloqueen mutuamente y no debe fijarse un número demasiado alto. (Zerilli, 1992)

Ventajas de fijar objetivos: Es más fácil formular programas si se expresan en términos de objetivos, se pueden coordinar mejor las actividades de personas y unidades, se puede ejercer mejor control, se pueden delegar mejor las funciones y el interés de las personas por el trabajo crece.

1.4.4 Definición de las estrategias

Una estrategia, como la define Asis “es una línea, un camino, que indica u plantea cómo lograr una misión u objetivo para nuestra organización”. (Asis A., 2003) La estrategia establece los pasos fundamentales para lograr los objetivos y obtener ventaja competitiva, la cual implica la posesión de una habilidad o característica que le permite incrementar la eficacia de una

organización y distanciarse de la competencia. Los elementos fundamentales de una estrategia son: (Ansoff, 1976)

1) El campo de actividad: proyectos que la organización gestiona; 2) las capacidades distintivas: recursos y habilidades que controla la organización; 3) las ventajas o características diferenciadoras (del resto de las organizaciones); y 4) el efecto sinérgico: interrelación entre las áreas de la organización.

La estrategia debe ser consistente, debe tener consonancia (supone respuesta adaptativa al entorno), tener ventaja y ser viable. Para seleccionar la estrategia más adecuada se debe hacer un proceso de toma de decisiones, (algunas veces con elementos más racionales que otros) en el cual el conocimiento del problema planteado, de la organización y la libertad para actuar, es la mejor combinación. Se debe tener en cuenta algunos factores que aumentan o disminuyen en grado de racionalidad de la toma de decisiones estratégicas: la amenaza de otras organizaciones, la importancia de la decisión, el control externo, el conflicto de objetivos, la incertidumbre y el tamaño de la organización. (Dean, 1993) Una estrategia es correcta y racional si permite alcanzar el objetivo de la mejor forma posible, si tiene en cuenta los valores que los miembros asocian a las distintas alternativas y a sus consecuencias y si armoniza con los valores generales de la organización. (Zerilli, 1992)

Una herramienta importante para ayudar a definir la estrategia a seguir es la matriz de McKinsey. Esta fue desarrollada por una empresa de consultoría estratégica para la empresa General Electric (McKinsey&Compnay, 2008). La matriz consta de nueve cuadros, el eje de abscisas mide la posición competitiva de una Unidad de Negocios mientras que el eje de coordenadas mide la rentabilidad de dicha unidad.

En la figura 2 se observa el modelo simplificado de la matriz de McKinsey, el cual es el más conocido y sigue aún vigente. Dentro de cada grupo de celda está escrito lo que se debe hacer para cada grupo.

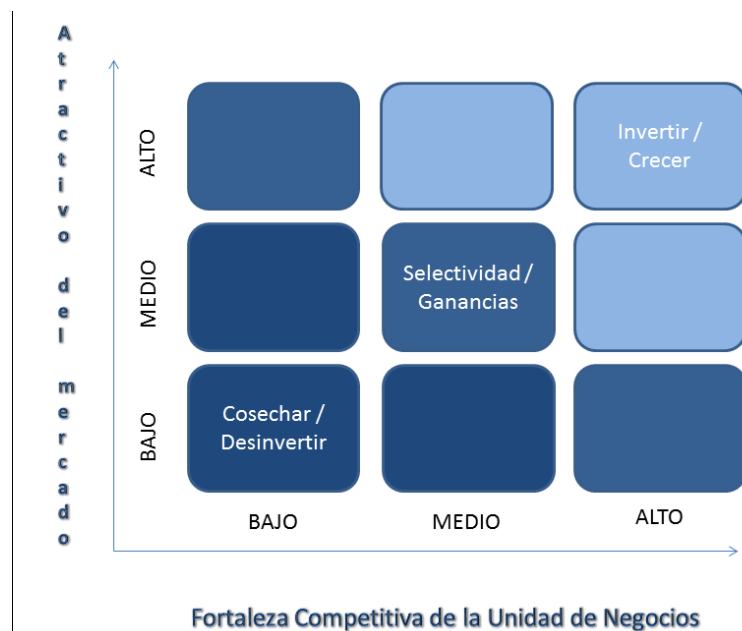


Figura 2 Modelo Simplificado de la Matriz de McKinsey (McKinsey & Compnay, 2008)

1.4.5 Tipos de estrategias

Hay dos grandes grupos de estrategia, *genéricas* y *alternativas* (Gallardo, 2012), (Münch, 2008) y (Navajo Gómez, 2009).

Estrategias Competitivas Genéricas de Porter. Este tipo de estrategias se clasifican así: 1) Liderazgo global en costos o bajos costos generales: obtención de servicios a un costo más distintivo; 2) Diferenciación amplia: ofrecer un servicio que sea percibido como único, distintivo

o exclusivo; 3) Estrategia de bajos costos dirigidos; y 4) Estrategia de diferenciación dirigida, que se dirige a un sector en base a una o más características.

Estrategias alternativas. Son de diversos tipos:

De estabilidad organizacional: La finalidad es mantenerse en el mercado, por medio del mejoramiento continuo de las operaciones y mejoramiento de sus tecnologías. La prioridad no es crecer. Para poder alcanzar esto se analiza el mercado, el entorno, las oportunidades y el grado de certeza con referencia a la competencia. Se dividen en estrategia de tasa constante y equilibrio.

De crecimiento: Cuando la empresa ha tenido un buen desempeño en mercado, en la demanda y en la satisfacción a los clientes. La organización busca nuevas perspectivas en el mercado, aumentando el nivel de operaciones y la innovación, sobre la eficiencia. Un estudio de factibilidad debe soportar dichas estrategias. Las estrategias de crecimiento pueden ser:

Intensivas: aprovecha las oportunidades para aumentar la penetración en el mercado, desarrollo de productos o del mercado. Pueden ser: 1) De penetración de mercado: busca una mayor participación en el mercado del producto o productos existentes, aumentando el mercadeo; 2) de desarrollo de mercado: consiste en introducir productos que actualmente están vigentes a nuevas áreas geográficas; 3) de desarrollo de producto: busca incrementar las ventas mejorando un producto actual. El actual trabajo propone este último tipo de estrategia para la organización.

Integración: aumenta la eficiencia y control de las operaciones a través de actividades que llevan a cabo otras empresas que le rinden utilidad. La integración puede ser 1) hacia atrás: es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio; 2) hacia adelante: implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas; 3) horizontal: efectúa el control sobre la competencia mediante alianzas o fusiones estratégicas.

De consolidación: busca lograr un equilibrio entre todas las áreas de la organización. Se desarrollan todas las áreas de la compañía, mejorando productos y mercados actuales, en un proceso continuo de expansión.

De diversificación: son aplicables cuando la empresa no encuentra muchas oportunidades con sus productos actuales y/o las oportunidades en otras ramas son superiores. Puede ser de diversificación concéntrica (añade nuevos productos, relacionados entre sí), diversificación de conglomerados (añade nuevos productos no relacionados) y de diversificación horizontal (añade productos nuevos no relacionados por clientes actuales)

De Contracción: Busca reducir el tamaño de sus operaciones, limitando su diversidad a rendimientos aceptables. Estas estrategias se implementan cuando hay productos que no son rentables. Con esto, se reducen los costos de producción. Ejemplos: empresas reducidas, un solo producto.

Combinadas: persiguen 2 ó más estrategias simultáneas en diferentes áreas de la organización. Cuando una sola estrategia no es suficiente para alcanzar los objetivos propuestos, se puede recurrir a combinar 2 estrategias, que deben estar encuadradas con la visión, misión y objetivos de la empresa.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN ALCES

Teniendo en cuenta los beneficios de realizar un proceso de planeación estratégica participativo (Bueno Campos, 1996) se construyó un equipo interdisciplinario llamado el *Steering Team* con dos personas de la Junta Directiva, el presidente, y tres directores de ALCES.

EL objetivo de este equipo fue llevar a cabo la formulación del planteamiento estratégico de la Organización. Con ellos se definió el alcance del proceso, los actores, las fuentes de información, el análisis estratégico, y la formulación de las estrategias (Navajo Gómez, 2009)

2.1.1 Organización del proceso

El *Steering Team* declaró que su alcance sería hasta la formulación de las estrategias y luego cada director de área debería desarrollar el plan de actividades necesarias para llevarlas a cabo. También se definieron 5 reuniones de 4 horas para la ejecución de todo el proceso durante las cuales se llevó a cabo: planeación del proceso, revisión de la filosofía central, Análisis externo e interno, definición de objetivos estratégicos, y formulación de estrategias.

2.1.2 Análisis estratégico

Se revisó la misión, la visión, los clientes, sus grupos de interés y sus valores. ALCES sirve a la comunidad latina ubicada en Athens y sus alrededores contribuyendo a su desarrollo en lo necesario para mejorar su calidad de vida en Estados Unidos. Existen 242 organizaciones sin ánimo de lucro en Athens, de las cuales 13 son educativas y solo 3 de estas están enfocadas en la comunidad Hispana incluyendo ALCES. Solo una (Casa de Amistad) ofrece servicios similares.

El Censo de 2010 muestra un estimado de 9.815.210 personas viven en Georgia de los cuales el 9,1% son latinos. (Commerce, 2011) Al parecer es el estado de mayor crecimiento de la comunidad latina en los estados Unidos. Sin embargo existen cifras mayores de personas hispanas que no se reportaron por problemas con la documentación. En Athens hay alrededor de 116.084 personas de las cuales 10.5% son latinos que se reportaron en el censo. La cantidad total

de latinos que habitan hoy en Athens no ha sido posible estimarlo, sin embargo el número más común en las diferentes fuentes es de 22.000. Aproximadamente el 80% requieren algún tipo de apoyo en orientación legal, servicios educativos y/o sociales. La tasa de crecimiento de la comunidad latina en el estado de GA es del 45% aproximadamente en los últimos 10 años. Dadas estas cifras, ALCES ha definido su mercado potencial como todos los latinos entre 3 y 70 años de edad que en su mayoría trabajan en servicios de mano de obra y en sector de alimentos y de servicios de aseo y limpieza.

2.1.3 Servicios

- Clases de Inglés
- Clases de Español
- Clases de ciudadanía
- Preparación para el *General Educational Development Test* (GED), el cual es un examen que deben tomar las personas que no finalizaron la preparatoria. (Mitchell, 2003)
- Recomendaciones en asuntos legales
- Referencia en Consejería y psicoterapia

2.1.4 Misión

Athens Latino Center for Education and Services (ALCES) es una organización sin fines de lucro dedicada a ayudar a la población latina en Athens a formar parte de su comunidad, manteniendo y enriqueciendo su propio patrimonio. ALCES apunta a ofrecer educación y

servicios que ayuden a la gente a avanzar por ellos mismos en la sociedad y hacer contactos dentro de la comunidad. Estos incluyen programas tales como la enseñanza de idiomas, asistencia de inmigración, traducción y promoción. También proporcionamos otro tipo de asistencia más básica a aquellos que lo necesitan. Estamos comprometidos a operar un establecimiento con igualdad de oportunidades que no discrimina por raza, sexo, religión, origen nacional o edad.

2.1.5 Visión

ALCES es una comunidad próspera y unificada, donde la gente de todas las edades y culturas aprenden, enseñan se valoran el uno al otro.

2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

2.2.1 Amenaza de servicios sustitutos

No hay en Athens servicios idénticos que puedan ser sustitutos perfectos, pero existen otras instituciones más pequeñas que realizan una labor similar. Ellas son:

Casa de Amistad

- Ofrece clases de inglés, pero no son estructuradas, no tienen profesores certificados y solo es conversación.
- Se enfocan solamente en hacer referencia a la comunidad latina pero no ofrecen servicios propios.
- Operan solo una vez a la semana.

Iglesias

- Ofrecen talleres a su comunidad pero no es abierto a otros cultos.
- Solo hacen actividades comunitarias esporádicas y los procesos educativos son religiosos y los que se parecen a los nuestros son muy intermitentes y sin estructura.
- No operan todos los días de la semana. Normalmente son los fines de semana.

The Latin American Association

- No es en Athens, es en Atlanta.
- Su mercado está en Atlanta.
- Es reconocido en todo Georgia pero solo es fuerte en Atlanta.
- Tienen muchos servicios que incluyen los nuestros.
- Sus precios son elevados.
- Sus procesos son muy formales.

2.2.2 Rivalidad entre los competidores de la industria

Se definió como mercado solamente el área de Athens, por lo tanto no se tendrá en consideración a Atlanta. Sobre Athens, puede decirse que:

- La competencia no es agresiva.
- ALCES tiene muy buenas relaciones con Univisión y es el que más aparece en medios.
- Ni las iglesias ni Casa de Amistad hacen publicidad.
- A sus competidores no les interesa crecer.
- Ninguno es tan fuerte y reconocido como ALCES.
- Otros centros educativos son muy caros.

- Algunos de los demás centros educativos hacen convenios con ALCES, por lo tanto no compiten.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

Aunque no hay barreras de entrada, hay muy pocos competidores. No hay empresas sin ánimo de lucro que quieran apoyar la comunidad latina en Athens. Los que están ubicados en Atlanta (*The Latin American Association*) no le interesa entrar a Athens, sin embargo existe la posibilidad de que ingresen nuevos competidores.

- Hay varias empresas sin ánimo de lucro pero no ofrecen los servicios que ofrece ALCES.
- ALCES no tiene barreras de entrada de nuevos competidores.
- Pueden llegar nuevas instituciones que enseñen inglés a la comunidad latina.
- Pueden robarse fácilmente el talento de la organización porque los salarios de la organización no son competitivos con el mercado y no se ofrecen beneficios.
- La falta de estructura formal hace que competidores como *The Latin American Association* tengan poder si quisieran ingresar a Athens.
- La empresa inició con muy buen posicionamiento en medios gracias a las buenas relaciones de las personas de Univisión con los miembros de la Junta Directiva, pero se ha perdido espacio.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores se dividen en dos grupos. Quienes proveen los elementos de funcionamiento (equipos de oficina, elementos de trabajo, útiles para las clases) y el grupo de patrocinadores.

Respecto al primer grupo:

- Hay muchos proveedores de elementos de oficina y útiles para las clases.
- Muchos centros de fotocopiado.
- Precios bajos.
- Por ser una organización sin ánimo de lucro se tienen descuentos en muchos de los proveedores.
- Es muy fácil remplazar proveedores.

Respecto al segundo grupo:

- ALCES no es la única organización sin ánimo de lucro.
- Casi todas las empresas del sector hacen donaciones a las organizaciones sin ánimo de lucro.
- Los patrocinios son muy competidos.
- La organización tiene que demostrar una estructura sólida y fuerte para aplicar a los patrocinios que las empresas dan.
- ALCES es la única organización que se enfoca en la comunidad latina con un gran portafolio de servicios.

- Los principales patrocinadores de Alces son los restaurantes y muchos de ellos son latinos.
- El poder por parte de ellos es alto porque la organización no es la única que solicita patrocinios y hay empresas más reconocidas en el estado de Georgia que inspiran más confianza en los patrocinadores.

2.2.5 Poder de negociación de los clientes

- En general es bajo porque no hay muchas opciones (distintas a las iglesias) donde los latinos puedan recibir apoyo a muy bajo costo.
- En ALCES no es requisito para los latinos que quieren estudiar inglés, presentar documentos.
- No solo se ofrecen clases de inglés, también pueden tomar las clases del GED y recibir orientación legal.
- El precio que se ofrece es muy bajo respecto al mercado
- El competidor más grande que enseñaba inglés es la Universidad de Georgia pero cerró el programa el año pasado.
- Los otros centros educativos de Inglés y de preparación para el GED quedan por fuera de Athens en otro condado.
- La organización es la única en Athens que ofrecen preparación para el GED en español. Los demás competidores lo hacen en Inglés.

2.3 ANALISIS INTERNO

2.3.1 Fortalezas

- La Dirección es muy cercana a la operación, esto permite que muchos de los inconvenientes se resuelvan rápido
- Conexiones en la comunidad. La junta la componen personas con buen estatus de liderazgo en la sociedad
- Junta directiva multidisciplinaria
- Excelentes relaciones con Univisión y Mundo Hispano
- ALCES es el único que ofrece el portafolio de servicios más completo
- Muy buena relación con la University of Georgia (UGA)
- Buena relación con las Iglesias
- Las clases de Inglés son el programa más fuerte
- Muchos voluntarios que quieren trabajar con ALCES

2.3.2 Debilidades

- No hay un sistema de reconocimiento para los voluntarios
- No hay un empleado de tiempo completo para el *front desk*. Esta posición es muy importante porque es la persona que recibe a todos nuestros clientes y en este momento no hay presupuesto para pagar a alguien, por tanto es ocupada por voluntarios.
- Una estructura inmadura. Aunque existen las descripciones de los cargos, no se cumplen porque todos hacen de todo

- Muchos programas educativos que le apuntan a públicos objetivo distintos
- Las clases de inglés no tienen una buena propuesta de valor. Y la comunidad latina no está interesada en tomar estas clases
- No existe una estructura para recaudar fondos
- Pocos salones de clase
- No hay presupuesto para pagar una estructura robusta (más empleados)
- No hay suficientes patrocinios
- No existe un presupuesto para controlar gastos
- ALCES carece de un estudio de mercado que brinde la información necesaria para tomar decisiones asertivas

2.3.3 Oportunidades

- Servicios de evaluación psicosocial (intermediación)
- Muy pocas organizaciones sin ánimo de lucro que apoyen la comunidad latina
- Reforzar los patrocinios y las donaciones ya que la competencia es muy poca
- Creciente demanda de servicios de orientación legal
- Creciente demanda para preparación para el GED
- Expansión a Atlanta
- Creciente demanda en las clases de español
- Los estudiantes del preparatorio del GED traen más clientes.

2.3.4 Amenazas

- Los costos están incrementando porque cambiamos de locación.
- La comunidad latina aun no reconoce la necesidad de aprender inglés.
- Otras organizaciones con más dinero y fondos para ingresar a Athens y ofrecer servicios a la comunidad latina como *The Latin American Association*.
- Las iglesias y Casa de Amistad ofrecen los servicios de clases de conversación en Ingles gratis.
- Escuelas de idiomas. Aunque son caras es posible que decidan ofrecer becas para la comunidad latina de Athens.
- Hispanos regresando a sus países de origen.

3. PROPUESTA

Una vez realizado los análisis interno y externo; y después de revisar la filosofía central de la compañía, se utilizó la matriz de McKinsey para orientar el rumbo estratégico. Lo atractivo del mercado fue evaluado tomando como base el análisis del sector derivado del diamante de Porter, y la posición competitiva se basó en la oferta de valor, la imagen, la tecnología, el posicionamiento, la calidad, y la cuota de mercado. (Figura 3).



Figura 3. Matriz de atractivo del mercado McKinsey

Con base en este análisis y en el resultado de la matriz de McKinsey, el *Steering Team* decidió replantear el direccionamiento estratégico combinando dos tipos de estrategias (Gallardo, 2012) (Münch, 2008) (Navajo Gómez, 2009). La primera es enfocar los esfuerzos para lograr el liderazgo en costos y complementarla con una estrategia alternativa de crecimiento especialmente desarrollando mejor los servicios que hoy ALCES ofrece para incrementar la calidad y la satisfacción de los clientes.

3.1 NUEVA VISIÓN

ALCES, ha adquirido el compromiso de convertirse en la mayor organización sin fines de lucro, en el noreste de Georgia mediante la educación y los servicios sociales necesarios para la comunidad hispana en general.

3.2 NUEVA MISIÓN

Somos una organización de líderes locales dedicadas a fomentar el crecimiento y el éxito a través de los servicios sociales y programas educativos. Nuestro objetivo es culturar la comunidad hispana en la sociedad norteamericana.

3.3 VALORES

Humildad: Entendemos y aceptamos a todo los seres humanos como son. Aceptamos la diferencia y entendemos que muchos puntos de vista pueden ser válidos.

Liderazgo: Desarrollamos nuestras habilidades de liderazgo resolviendo con pro actividad las situaciones de nuestra labor, basándonos en el entendimiento mutuo, la confianza, la escucha y reconociendo en cada persona sus virtudes.

Cooperación: Entendemos y respetamos los roles de cada persona en nuestra organización para complementarnos y trabajar juntos por nuestra visión.

Respeto: Nos escuchamos unos a otros y entendemos nuestros puntos de vista, aceptándonos con nuestros comportamientos, creencias y personalidades siempre y cuando se muevan dentro de la sana convivencia y la cooperación.

Confianza: Creer en nuestros compañeros y cumplimiento de nuestros compromisos.

Entendimiento: Reconocemos a cada persona como única y validamos su punto de vista.

Estamos dispuestos a construir juntos y a enriquecer nuestro trabajo a partir de la diferencia.

3.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos estratégicos se plantearon con base en dos panoramas acorde al tipo de organización que es ALCES y su nueva visión. Los panoramas definidos son: servicios a la comunidad y fortalecimiento interno. Los objetivos estratégicos son:

3.4.1 Servicios a la comunidad

1. Desarrollar líderes: Proveer líderes que gestionen procesos de desarrollo para la comunidad latina.

2. Duplicar el número de voluntarios: Duplicar la mano de obra sin incrementar los costos de operación.

3. Triplicar la cobertura de nuestros servicios en la comunidad latina: Incrementar el número de latinos beneficiados por ALCES.

3.4.2 Fortalecimiento Interno

4. Optimizar los procesos: Eliminar las ineficiencias de los procesos.

3.5 ESTRATEGIAS

A partir de los objetivos estratégicos y el análisis DOFA (Anexo 3) se diseñaron las siguientes estrategias:

- **1.1** Ofrecer un entorno de desarrollo de liderazgo basado en programas donde los voluntarios y trabajadores desarrollen proyectos con la comunidad latina.
- **1.2** Desarrollar las competencias de liderazgo en los voluntarios y trabajadores de ALCES.
- **1.3** Fortalecer la motivación y el compromiso de los voluntarios y trabajadores.
- **2.1** Fortalecer el reclutamiento de voluntarios en la comunidad.
- **2.2** Posicionar a ALCES como la mejor opción de voluntariado en el Noreste de GA.
- **3.1** Posicionar a ALCES a través de los medios y los líderes regionales.
- **3.2** Incrementar el número de contactos estratégicos en las otras ciudades de GA.
- **3.3** Fortalecer la relación con las Iglesias.
- **3.4** Fortalecer los clubes de conversación (inglés y español).
- **3.5** Incrementar el número de patrocinadores para estudiantes de bajos recursos interesados en los programas académicos de ALCES.
- **3.6** Incentivar la necesidad de desarrollo profesional y académico en la comunidad latina.
- **3.7** Fortalecer los programas académicos agregando valor a nuestros servicios.
- **4.1** Claridad organizacional en procesos, procedimientos, roles y responsabilidades.
- **4.2** Enfocar los servicios en las necesidades de la comunidad.
- **4.3** Reducir y/o mantener los costos de gestión.

OBJETIVO	Fortalezas	Debilidades
<p>A. Desarrollar líderes: Proveen líderes que gestionen proceso de desarrollo para la comunidad latina.</p> <p>B. Duplicar el numero de voluntarios: Duplicar la mano de obra sin incrementar los costos de operacion.</p> <p>C. Triplicar la cobertura de nuestros servicios en la comunidad latina: Incrementar el numero de latinos beneficiados por ALCES.</p> <p>D. Optimizar los procesos: Eliminar las ineficiencias de los procesos.</p>	La Direccion es muy cercana a la operación, esto permite que muchos de los inconvenientes se resuelvan rápido	No hay un sistema de reconocimiento para los voluntarios
	Conexiones en la comunidad. La junta la componen personas con buen estatus de liderazgo en la sociedad	No hay un empleado tiempo completo para el front desk. Esta posición es muy importante porque es la persona que recibe a todos nuestros clientes y en este momento no hay presupuesto para pagar a alguien, por tanto es ocupada por voluntarios.
	Junta directiva multidisciplinaria	Una estructura inmadura. Aunque existen las descripciones de los cargos, no se cumplen porque todos hacen de todo
	Excelentes relaciones con Univisión y Mundo Hispano	Muchos programas educativos que le apuntan a públicos objetivos distintos
	ALCES es el único que ofrece el portafolio de servicios mas completo	Las clases de ingles no tienen una buena propuesta de valor. Y la comunidad latina no está interesada en
	Muy buena relación con la UGA	No existe una estructura para fund raising
	Buena relación con las Iglesias	Pocos salones de clase
	Las clases de Ingles son el programa más fuerte	No hay presupuesto para pagar una estructura robusta (mas empleados)
	Muchos voluntarios que quieren trabajar con ALCES	No hay suficientes patrocinios
	Relación con Univisión	No existe un presupuesto para controla gastos
	ALCES carece de un estudio de mercado que brinde la información necesaria para tomar decisiones	
Oportunidades	FO	DO
Servicios de evaluación psicosocial (intermediación)	A.1 Ofrecer un entorno de desarrollo de liderazgo basado en programas donde los voluntarios y trabajadores desarrollen proyectos con la comunidad latina.	A.3 Fortalecer la motivacion y el compromiso de los voluntarios y trabajadores.
Muy pocas organizaciones sin animo de lucro que apoyen la comunidad latina	A.2 Desarrollar las competencias de liderazgo de los voluntarios y trabajadores de ALCES.	B.2 Posicionar a ALCES como la mejor opcion de voluntariado en el Noreste de GA.
Reforzar los patrocinios y las donaciones ya que la competencia es muy poca	C.1 Posicionar a ALCES a traves de los medios y los líderes regionales.	C.4 Desarrollo de mecanismos para la consecucion de recursos financieros.
Creciente demanda de servicios de orientación legal	C.2 Incrementar el numero de contactos estratégicos en las otras ciudades de GA.	C.5 Habilitar nuevos espacios fuera de las instalaciones para cubrir la demanda de los programas académicos.
Creciente demanda para preparación para el GED	C.3 Fortalecer la relación con las Iglesias.	C.6 Obtener y capitalizar la informacion de la comunidad latina; sus necesidades, preferencias y expectativas.
Expansión a Atlanta	D.3 Reducir o mantener los costos de gestión.	
Creciente demanda en las clases de español		
Los estudiantes del preparatorio del GED traen más clientes.		
Amenazas	FA	DA
Los costos están incrementando porque cambiamos de locación.	B.1 Fortalecer el reclutamiento de voluntarios en la comunidad.	C.9 Incentivar la necesidad de desarrollo profesional y académico en la comunidad latina.
La comunidad latina aun no reconoce la necesidad de aprender ingles.	C.7 Fortalece los clubes de conversación (ingles y español)	C.10 Fortalecer los programas académicos agregando valor en nuestros servicios.
Otras organizaciones con más dinero y fondos para ingresar a Athens y ofrecer servicios a la comunidad latina como The Latin American Association.	C.8 Incrementar el numero de patrocinadores para estudiantes de bajos recursos interesados en los programas académicos de ALCES.	D.2 Enfocar los servicios en las necesidades de la comunidad.
Las iglesias y Casa de Amistad ofrecen los servicios de clases de conversación en Ingles gratis.		
Escuelas de idiomas. Aunque son caras es posible que decidan ofrecer becas para la comunidad latina de		
Hispanos regresando a sus países de origen		

Figura 4. Matriz DOFA y estrategias

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta que a ALCES la acompañan grandes oportunidades como la ausencia de competencia y el desarrollo del mercado, es el momento de invertir en el crecimiento y el posicionamiento en el noreste de Georgia. No obstante entre la gran cantidad de acciones que la compañía puede emprender a partir de las estrategias construidas, todas sus acciones se deben enmarcar en la optimización y la formalización de los procesos. Las directivas de ALCES elegirán las estrategias a implantar de acuerdo a la formulación de las mismas en el plan estratégico propuesto y posterior a dicha elección realizarán control estratégico diseñando un sistema de control de gestión con herramientas tales como los mapas estratégicos y su posterior evaluación por medio del *balanced scorecard*.

De otro lado, el voluntariado ha generado en ALCES inestabilidad en la operación dado que no existen mecanismos legales para abordar el cumplimiento de responsabilidades como sucede en el marco de la relación laboral. Por eso el siguiente paso, una vez establezcan el nuevo direccionamiento estratégico, debería ser la gestión del conocimiento para evitar la fuga de talentos y capitalizar el aprendizaje que traiga consigo el crecimiento.

También es pertinente hacer seguimiento intensivo al avance del plan estratégico en las primeras etapas de la implementación ya que esta es la primera vez que ALCES construye uno y aunque las estrategias vienen de un proceso de análisis y de construcción colectiva con expertos de la organización, el proceso de alineación y ajuste jugarán un papel fundamental en éxito del plan.

BIBLIOGRAFÍA

- Abell, F. (1980). *Defining The Business. The Starting Point of Strategic Planning. USA. Prentice Hal.*
- Almansa, F. y. (1999). *Reflexiones sobre ética y cooperación para el desarrollo.* Barcelona: Intermon.
- Ansoff, H. (1976). *La estrategia de la empresa.* Pamplona: Universidad de Navarra.
- Asis A., G. D. (2003). *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas.* Retrieved 2012, from http://www.fundacionluisvives.org/BBDD/publicaciones/documentación/Manual_web.pdf
f. Fundación Luis Vives
- (2002). Medio ambiente. In B. y. Barreiro Fernández, *Administración de empresas: dirigir en la sociedad del conocimiento.* Madrid: Pirámide.
- Bueno Campos, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos.* Madrid: Pirámide.
- Commerce, U. S. (2011). *United States Census Bureau.* Retrieved from <http://quickfacts.census.gov/qfd/states/13000.html>
- Dean, J. y. (1993). Procedural rationality in the strategic decision-making process. *Journal of management review, 17(15).*
- Fernández Sánchez, E. y. (1998). *Manual de dirección estratégica de la tecnología.* Barcelona: Ariel,.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A stakeholders Approach.* Boston: Pitman.
- Gallardo, J. (2012). *Administración Estratégica. De la Visión a la Ejecución.* México: Alfaomega.

- Hamel, G. y. (1990). El propósito estratégico. *Harvard Deusto Business Review*(41).
- Hax, A. y. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica.
- Kaplan R, N. D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. a. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Bussines Review*.
- Koontz, H. y. (1985). *Elementos de administración*. México: McGraw-Hill.
- Lambin, J. (1995). *Marketing Estratégico*. . Madrid: McGraw-Hill.
- Learned E, C. C. (1969). *Business policy: text and cases*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Macleod, P. L. (2002). *parksinperil.org*. (T. n. Conservancy, Ed.) Retrieved from http://parksinperil.org/files/integrated_strategic_financial_spa.pdf
- McKinsey&Compnay. (2008). *McKinsey&Compnay*. Retrieved from http://www.mckinseyquarterly.com/Enduring_ideas_The_GE-McKinsey_nine-box_matrix_2198
- Mitchell, R. (2003). *McGraw-Hill's GED: Science* . New York: McGraw-Hill.
- Münch, L. (2008). *Planeación Estratégica. El rumbo hacia el éxito*. . México: Trillas.
- Navajo Gomez, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Bogotá: Narcea.
- Paredes Santos, A. P. (1994). *solucionesong.org*. (FICONG, Ed.) Retrieved from FICONG: <http://www.solucionesong.org/ficheros/4cc6ebe866ab4/planificacionong.pdf>
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México: CECSA.
- Weihrich, J. R. (1982). *Strategic Planning: Models and analytical techniques*.
- Zerilli, A. (1992). *Fundamentos de organización y dirección general*. Bilbao: Deusto.

ANEXO 1 – HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

ANALISIS EXTERNO	Amenaza				Oportunidad
	1	2	3	4	5
AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS					x
No hay en Athens servicios idénticos que puedan ser sustitutos perfectos, pero existen otras instituciones más pequeñas que realizan una labor similar					x
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES DEL SECTOR					x
La competencia no es agresiva. Los centros educativos de mayor nivel cobran muy caro y a las demás instituciones que ofrecen nuestros servicios no les interesa crecer, por tanto hay poca publicidad de ellos y ALCES es el mas reconocido.					x
AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES					
Aunque no tenemos barreras de entrada, hay muy pocos competidores ya que no hay empresas sin animo de lucro que quieran apoyar la comunidad latina en Athens. Los que están ubicados en Atlanta (the Latin America Association) no les interesa entrar a Athens; sin embargo existe la posibilidad de que ingresen nuevos competidores..		x			
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES					x
Hay muchos proveedores de elementos de oficina y útiles para las clases con precios bajos. Es muy fácil remplazar proveedores.					x
PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES					
No somos la única organización sin ánimo de lucro y los patrocinios son muy competidos, sin embargo somos los únicos que nos enfocamos en la comunidad latina con un gran portafolio de servicios. El poder por parte de ellos es alto porque no somos los únicos que solicitamos patrocinios y existen empresas mas reconocidas en el estado de Georgia que inspiran mas confianza en los patrocinadores.			x		
PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES					x
En general es bajo porque no hay muchas opciones donde los latinos puedan recibir apoyo a muy bajo costo.					x
ATRACTIVIDAD DEL SECTOR	0	1	1	0	4
	BAJA				ALTA

ANEXO 2 – HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

POSICIÓN COMPETITIVA	1	2	3	4	5
Valor percibido y calidad de los servicios ofrecidos			X		
Cuota de mercado				X	
Capacidad de permanencia			X		
Experiencia					X
Calidad			X		
Imagen				X	
Nivel tecnológico		X			
Disponibilidad				X	
Total	0	2	9	12	5
POSICIÓN COMPETITIVA	BAJA	3,5			ALTA
		MEDIA			