



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

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS
INDUSTRIALES
CASO: SUMAGEN, C.A.

Presentado por
Gruber Díaz, Andrea Mercedes.

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Dulce Contreras

Ciudad Guayana, Julio 2013.

DEDICATORIA

A mis padres,
por ser mi soporte en cada proyecto que decido emprender
por ser mis guías y por confiar en mí.

A mis hermanas,
por ser mi mayor motivación en la vida
mi inspiración y por quienes lucho día a día.

A mi abuelo
porque me dejaste una gran enseñanza de vida
luchar hasta el final.

A mi futuro esposo
por su paciencia, apoyo, amor y comprensión.

Andrea Gruber.

AGRADECIMIENTOS

A Dios,
por darme la fortaleza y voluntad
cada día y noche para culminar esta meta.

A mi asesora, Dulce Contreras,
por facilitarme las herramientas y
guiarme por el camino correcto para finalizar este trabajo.
Por su tiempo, apoyo y consejos en cada una de nuestras reuniones.

A cada uno de los profesores,
que formaron parte de este mi aprendizaje en este Postgrado.
Gracias por impartir sus conocimientos y experiencias.

A todos ustedes muchas gracias por ser parte de esta meta.



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

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS
INDUSTRIALES

CASO: SUMAGEN, C.A.

Autora: Andrea Mercedes Gruber Díaz

Tutora: Dulce Contreras

Año: 2013

RESUMEN

Los constantes cambios y transformaciones del entorno, así como la intensa competencia de los mercados en la actualidad, implican una serie de desafíos y retos que obligan a las organizaciones a realizar continuas evaluaciones de sus tareas y proyectos a fin de conocer si realmente se está cumpliendo con la planificación. Para ello deben existir una serie de objetivos y metas establecidas que sirvan de guía para el recurso humano que ejecuta las acciones, así como una visión, misión y lineamientos que permitan al personal medir y conocer su rendimiento en relación a las exigencias del cliente y de lo planificado. La carencia de un plan estratégico implica una serie de desventajas que afectan el desempeño de toda organización en aspectos tales como: tiempo, costos y alcance. Es por ello que dada la necesidad de la empresa Sumagen, C.A. de establecer un plan que ayudara a mejorar sus procesos, la presente investigación tuvo como objetivo formular un plan estratégico basado en principios de planificación, lineamientos y análisis estratégicos que apoyan un Cuadro de Mando Integral, generando beneficios, tales como: cumplir con las exigencias de los clientes, en el tiempo y dentro del presupuesto planificado. La investigación se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, bajo un diseño de investigación no experimental. La unidad de análisis estuvo conformada por todos los trabajadores de la empresa y las técnicas de recolección de información fueron: la entrevista no estructurada y observación directa.

Palabras Clave: Planificación Estratégica, Cuadro de Mando Integral.

Línea de Trabajo: Formulación y Evaluación de Proyectos.

INTRODUCCIÓN

En el pasado se consideraba que utilizar de manera eficiente los recursos escasos de una organización, acompañado de una producción de bienes y servicios a bajos costos para la empresa y precios razonables para el consumidor, produciría de manera automática la maximización de las ganancias para los accionistas. Hoy en día se mantiene vigente esta manera de pensar en las organizaciones, más sin embargo, es necesario tomar en cuenta una serie de eventos y acontecimientos que se generan, tanto en el ambiente externo y alrededores de la empresa como en su parte interna. Las condiciones del medio ambiente, la inestabilidad política, social y económica de los países y mercados, las nuevas tecnologías, la escasez de nuevos talentos y el fenómeno de la globalización, han originado que las organizaciones desarrollen estrategias, objetivos y políticas que le garanticen la supervivencia a largo plazo en un mercado tan competitivo y desafiante.

A pesar de esta situación, muchas organizaciones son creadas y continúan creciendo sin desarrollar o diseñar una planificación estratégica que oriente los esfuerzos de quienes trabajan en ella, lo que genera un impacto negativo en la empresa, pudiéndola llevar al fracaso debido a la ausencia de una misión o visión que defina formalmente qué son y hacia dónde van o quieren ir, buscando optimizar sus procesos y proyectos y dándole total cumplimiento a los objetivos organizacionales planteados. Como consecuencia de ello, las empresas se encuentran inquietas y en la búsqueda constante de soluciones y es allí donde la dirección y la planificación estratégica, con herramientas como el Cuadro de Mando Integral (CMI), pueden resultar definitivas para la obtención de resultados exitosos y realmente sostenibles. La planificación estratégica, tiene sus orígenes en los primeros sistemas de planeación a largo plazo que desarrollaron algunas empresas comerciales importantes a mediados de 1950. A partir de ese entonces se ha perfeccionado mucho, hasta el punto en el que los lineamientos estratégicos se han convertido en una herramienta de las empresas exitosas y la planificación estratégica en el medio para alcanzarlo. Además, cada día es mayor la importancia de cualquier herramienta o sistema que les permita monitorear el desempeño de

sus operaciones y prever con mayor certeza los resultados que se pueden esperar, pues es allí, en la planificación estratégica, donde reside la mayor parte de los determinantes del éxito.

En el siguiente estudio se formuló el proceso de planificación estratégica de una empresa que, si bien nunca plasmó sus lineamientos estratégicos en un plan formal, los ha venido aplicando intuitivamente con relativo éxito y en la actualidad se ha propuesto formular y construir las bases para el crecimiento futuro, en forma sustentable. Para lograr alcanzar el objetivo propuesto fue necesario desarrollar y formular una serie de aspectos claves para el logro del objetivo general.

En cuanto al desarrollo del estudio, en el capítulo I se propone el proyecto de investigación mediante el planteamiento y la justificación del problema, la declaración del objetivo general y objetivos específicos y se define el alcance de la investigación. El capítulo II comprende el marco teórico que soporta la investigación. En el capítulo III se presenta el marco metodológico del estudio, en donde se menciona el tipo y diseño de investigación, muestra, unidad de análisis, operacionalización de las variables y otros aspectos de carácter metodológico. Luego en el capítulo IV se mencionan los aspectos más importantes de la empresa objeto de estudio, ya que debido a la ausencia de una filosofía de gestión que guíe el desarrollo de la empresa, se presenta una información básica de la organización. En el capítulo V se desarrollaron de forma secuencial los pasos establecidos en la tabla de operacionalización de las variables para lograr los objetivos específicos propuestos en la investigación y posteriormente en el capítulo VI se realizó la evaluación de los resultados de la investigación, verificando con los objetivos específicos y cotejando su congruencia y consistencia lógica con los resultados obtenidos. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, así como también las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La producción de riquezas y el dinamismo de un país, se sustentan sobre la competitividad de sus organizaciones, dando origen a una serie de avances y cambios, producto de fenómenos como: la globalización y los adelantos tecnológicos. Estos cambios deben estar orientados hacia el logro de las metas y objetivos organizacionales, con la finalidad de garantizar el éxito de cada una de las tareas que allí se desarrollan y que al unirlos, dan como resultado la actividad principal de la organización. El éxito de las empresas frente a estos cambios, exige una continua adaptación de las organizaciones con su entorno, el cual está orientado a evaluar el desempeño dentro y fuera de las mismas, definir estrategias que le permitan acceso al mundo competitivo de hoy y a la formulación de herramientas de gestión que garanticen su cumplimiento. Por tal motivo, las organizaciones se han visto en la necesidad de incorporar en su filosofía de gestión o información institucional, lo que se conoce como planificación estratégica, actualmente considerada una herramienta de gran importancia, debido a la función que cumple esta planificación dentro de la organización.

De acuerdo a Palacios (2007) la planificación estratégica “Es aquel análisis global de los ambientes internos y externos de la organización, para desarrollar una visión integral conformada por la misión, objetivos, estrategias, metas, programas y proyectos” (p. 81). Esta herramienta permite orientar al recurso humano de la organización a la toma acertada de las decisiones, involucrándolos en las diferentes acciones, tareas y proyectos orientados hacia el logro de los objetivos a través de técnicas y estrategias adecuadas, aceptadas y difundidas por la organización.

Uno de los objetivos principales de la planificación estratégica es otorgar a las organizaciones, la posibilidad de anticiparse a los diversos desafíos y oportunidades que se generan en el ambiente externo para evitar fracasos en la ejecución de sus proyectos, garantizándole a la organización el éxito en el desarrollo de cada una de sus actividades.

Por otra parte se destaca como una herramienta de toma de decisiones partiendo de un análisis estructurado del negocio y su entorno para entonces determinar a donde irá el negocio en el futuro y como se llegará ahí.

El Centro para la Calidad de Asturias, (s.f.) argumenta que:

Algunos observadores de la realidad práctica de la gestión de las organizaciones aseguran que los empresarios “no se enteran” de lo que pasa en la empresas dado que solamente suelen dar importancia a las cifras que les señalan los contables. Para tal fin, se han desarrollado diversas herramientas para medir la gestión de una empresa y reportar los beneficios y ventajas que obtiene una organización por el desarrollo de sus distintas políticas, como el Cuadro de Mando Integral (p. 8).

En relación con lo anterior, es de vital importancia que durante el proceso de planificación estratégica se involucre al recurso humano de la organización, tomando en cuenta sus ideas y pensamientos, con la finalidad de que los trabajadores se sientan involucrados y comprometidos con la empresa y el logro de sus metas, demostrando que tanto los recursos financieros, como el recurso humano representan factores claves de éxito y competencia para la organización.

Olve, Petri, J. Roy y S. Roy, (2004), definen Cuadro de Mando Integral como “Un formato para describir las actividades de una empresa u organización mediante una serie de (en general) cuatro perspectivas” (p. 21). El CMI o también conocido por sus siglas en inglés como *Balanced Scorecard (BSC)* se considera integral, debido a que se enfoca principalmente en cuatro perspectivas (financiera, del proceso, del cliente y del desarrollo) cuya finalidad es obtener una descripción completa de lo que se necesita saber del negocio o la empresa. A su vez, este formato, muestra aspectos internos y externos de la organización y se considera de

gran utilidad ya que mejora las comunicaciones, permite discutir actividades y tareas motivadas por las metas estratégicas de la empresa y finalmente la supervisión y compensación de dichas actividades.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, ninguna organización se escapa de sufrir las consecuencias generadas por los constantes cambios y transformaciones que se viven día a día en este mundo globalizado y que impactan en gran medida sus niveles de competitividad, así como sus costos, tiempo y su enfoque de satisfacción al cliente.

Por tal razón surge la necesidad de formular el plan estratégico para la empresa de servicios industriales, Sumagen, C.A. que le permita afrontar los posibles desafíos y obstáculos del entorno, así como las oportunidades que se presenten, bajo una serie de lineamientos, valores y objetivos que propicien un ambiente agradable para el logro de las metas de la organización y finalmente se faciliten los procesos de toma de decisiones, disminuyan los costos, se realice un uso eficiente de los recursos y se cumplan con las necesidades y exigencias de los clientes. A su vez, permitirá mejorar el desempeño de los trabajadores, al otorgarles una herramienta de gran importancia como es la planificación estratégica, que será de utilidad para determinar elementos claves de éxito para la organización.

Sumagen, C.A. actualmente carece de un plan estratégico que defina claramente, su misión, visión, valores y objetivos, lo que origina que los proyectos desarrollados en la empresa, muestren cierto nivel de debilidad, afectando factores determinantes como: alcance, tiempo, costo y calidad.

La carencia de un proceso de planificación estratégica en una organización, origina serios problemas a futuro, dentro de los cuales se pueden mencionar:

- La falta de estrategias claramente definidas que afecten el logro de la misión y objetivos organizacionales.

La empresa no podrá minimizar las debilidades y amenazas que pueden afectarla o por el contrario resaltar y aprovechar las fortalezas y oportunidades del entorno.

- La ausencia de planes alternos de acción origina que el empresario tenga solo una forma de hacer las cosas derivándose dentro de esta problemática que no se encuentren establecidos metas y objetivos apegados a la realidad de la empresa, lo que produce estrés a la alta gerencia al ver que no se está cumpliendo lo planificado; provocando un cambio de enfoque para al pasar de una inversión productiva a un gasto en un mal negocio.
- La falta de un plan estratégico claramente definido por parte de la organización, ocasiona como consecuencia que no exista tampoco un plan de negocios con el que se pueda hacer una revisión, control, seguimiento y retroalimentación de lo sucedido en la empresa, con el producto, el mercado, con la competencia y del manejo del recurso financiero, lo que conlleva a un crecimiento no controlado, lo que significará un cálculo equivocado en el suministro de recursos humanos, tecnológicos y financieros ya que en ocasiones puede haber exceso o escasez de recursos.

Se plantea utilizar el CMI o *BSC* como herramienta para apoyar la gestión de la empresa Sumagen, C.A. ya que según lo expresado por el Centro para la Calidad de Asturias, (s.f.) el *BSC* permite “Definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de la misma. Es una herramienta estratégica que facilita la toma de decisiones y permite obtener una visión comprensible de la organización” (p. 8). El CMI ofrece a las organizaciones un beneficio esencial, tanto en la medición eficiente de sus resultados, como en el desarrollo de acciones para mejorarlo. La información aportada por el CMI, permite enfocar y alinear a los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

En relación a lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los aspectos requeridos para formular el plan estratégico de la empresa Sumagen, C.A.?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Formular un Plan Estratégico para la empresa de servicios industriales Sumagen, C.A. basado en principios de planificación, lineamientos y análisis estratégicos que apoyan un Cuadro de Mando Integral.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del plan estratégico de la empresa Sumagen, C.A.
2. Formular los principales lineamientos estratégicos de la empresa Sumagen, C.A. (permanentes y semipermanentes).
3. Realizar el análisis estratégico de la empresa Sumagen, C.A.
4. Formular los objetivos estratégicos de la empresa Sumagen, C.A. según las perspectivas del CMI con sus indicadores agrupándolos en un diagrama causa–efecto.
5. Formular el plan estratégico de la empresa Sumagen, C.A.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia de esta investigación reside principalmente en la formulación de un plan estratégico para la empresa Sumagen, C.A. debido a la carencia que tiene la organización de un procedimiento que la ayude a mejorar sus procesos en la actualidad. El resultado del siguiente trabajo generará un valor agregado a la empresa, que aportará una serie de beneficios con la finalidad de fortalecer sus ventajas competitivas en el mundo actual, otorgándole una posición privilegiada, en relación a la competencia. La formulación de un plan estratégico, basado en una serie de lineamientos desarrollados por la empresa de acuerdo a sus requerimientos, permitirá las posibilidades de éxito de los proyectos y/o actividades que esta ejecutan, cumpliendo con lo solicitado por sus clientes.

Para las organizaciones cuya actividad principal es el desarrollo de proyectos, es clave poder planificar y ejecutar con calidad sus actividades y/o tareas sin perder de vista su estrategia corporativa, conformada por los objetivos, visión, misión, fines y valores. Una organización sin planificación estratégica se ve atada a la intuición y experiencia de quienes la manejan, sin que esté sometida a un punto de vista más objetivo. La formulación de este plan busca lograr la participación de los distintos niveles de la organización para integrar y dar visión de conjunto al resultado final. A su vez, el análisis, no sólo del entorno de la industria a que pertenece la empresa, sino también del desempeño y las características internas, que permitirá reconocer oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades como bases más objetivas para la planificación. La formalización permitirá involucrar y comprometer a los trabajadores de la empresa en la consecución de los objetivos que se propongan, pues nace de su propia participación al tiempo que permite apoyar la toma de decisiones mediante la documentación y los planes escritos que indican lo que se hará, el tiempo y los recursos a utilizar.

Por todo lo expuesto anteriormente, se considera una investigación de gran relevancia debido a los efectos negativos que origina en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, en los procesos de toma de decisiones y en los esfuerzos de satisfacer las exigencias y requerimientos de los clientes potenciales, la carencia de un plan estratégico por parte de la organización.

Las estrategias empresariales representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. La planificación estratégica es una herramienta útil que puede brindar múltiples beneficios a la organización, como la posibilidad de anticiparse a los diversos desafíos y oportunidades que se generan en el ambiente externo para evitar fracasos en la ejecución de sus proyectos.

Sobre las bases de las consideraciones antepuestas, se sustenta la necesidad de formular un plan estratégico para la empresa Sumagen, C.A. que le permita

definir las estrategias del negocio para así determinar las acciones que las personas deben llevar a cabo para lograr los objetivos y metas de la organización, sirviendo de guía para la realización de sus proyectos.

ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de esta investigación contempla la formulación de un plan estratégico para la empresa Sumagen, C.A. ubicada en Puerto Ordaz, Edo. Bolívar, bajo la metodología del CMI que le permita dar solución a los problemas que presenta actualmente en la ejecución de sus proyectos.

El trabajo abarca desde el diagnóstico de la situación actual de la empresa hasta la formulación del plan estratégico en las diferentes áreas de la organización: administrativa y operativa.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación resalta como limitante principal la variable tiempo, debido al proceso que se debe realizar para obtener toda la información requerida para desarrollar el trabajo. Por otra parte, es necesario mencionar, que la investigación amerita de un contacto directo con los empleados de la empresa, quienes tendrán que ser entrevistados, lo que puede considerarse una limitante al momento de obtener la información deseada, bien sea por falta de disponibilidad de la persona o por resistencia a los cambios, impactando el tiempo de ejecución de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico permite ubicar el problema objeto de estudio dentro de una gama de conocimientos y en un momento preciso, facilitando de esta manera al investigador la búsqueda de información para su estudio y al mismo tiempo le ofrece una conceptualización más precisa de los términos utilizados. Para Méndez (2001) el marco teórico “Es una descripción de los elementos teóricos planteados por uno o por diferentes autores y que permiten al investigador fundamentar su proceso de conocimiento” (p. 109).

Antecedentes de la Investigación

Al finalizar la segunda guerra mundial, muchas organizaciones pudieron observar que existían algunos factores que no podían controlar, como: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y el constante ambiente cambiante. Ante esta situación nace y surge la necesidad de tener control relativo sobre estos cambios rápidos y es por ello, que buscan dar respuesta a tales circunstancias a través de la utilización de la planificación estratégica.

La planificación estratégica no es un tema del todo nuevo, ya que desde hace muchos años, se ha venido aplicando para alcanzar el logro de diferentes objetivos. Los primeros estudios fueron realizados por Von Neuman y Morgenstern en su obra La Teoría del Juego. Después, entre los años 50 y 70 la planificación estratégica no recibe suficiente atención, ya que durante ese período se presentó un fenómeno mundial con las siguientes características: hubo bajas tasas de inflación, desempleo e interés, había una gran existencia de materiales y abundante energía, es decir, no existían motivos necesarios para aplicar la planificación estratégica, ya que las condiciones eran favorables y apropiadas para las organizaciones. Más, sin embargo, para los años 70 el panorama cambia totalmente, presentándose situaciones contrarias a las antes mencionadas. Se

incrementó la competencia a nivel mundial, hubo escasez de petróleo, aumento de la inflación y una gran recesión económica. Todos estos factores generan un clima desfavorable que obliga a las organizaciones a utilizar métodos y técnicas empresariales que las ayuden a sobrevivir en un ambiente con estas características y es allí donde empiezan a darle atención a la planificación estratégica, comprobando que aquellas organizaciones que aplicaban la planificación estaban en mejor posición sobre aquellas que no la aplicaban.

Durante el transcurso de la década de los ochenta y principios de los noventa, hasta la actualidad, las condiciones económicas y de mercado mundial, han originado que las organizaciones presten mayor interés a la planificación estratégica, como una herramienta para mantenerse en el mercado de la competencia mundial. De acuerdo a lo expresado por Corredor (2009) “El auge de la planificación estratégica en los últimos quince años ha sido extraordinario. Su práctica se ha extendido a todos los sitios y organizaciones” (p. 125). La planificación tiene como objetivo fundamental prever un acontecimiento futuro diseñándolo, construyéndolo o realizando ambas cosas a la vez. Esta herramienta observa la cadena de consecuencias, de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el Gerente. A su vez la planificación estratégica, también observa los posibles cursos de acción futuros, que al escoger una alternativa, ésta se convertirá en la base para la toma de decisiones, buscando siempre el beneficio y éxito de la organización.

En el trabajo especial de grado realizado por Velásquez, A (2006) que llevo como título “Formular un Plan Estratégico de la Gerencia Técnica de plantas piloto de PDVSA-INTEVEP” se destaca la importancia de este tipo de investigaciones debido al riesgo que sufren las organizaciones cuando no tienen establecido un plan estratégico. Debido a que esta gerencia no tenía un plan estratégico definido, empezó a presentar problemas relacionados a la toma de decisiones a largo plazo, así como problemas en sus procesos, costos y uso de los recursos. El investigador luego de realizar el trabajo, en donde se utilizó como herramienta básica para formular la planificación el *BSC*, argumentó que plantear estrategias acertadas

resulta vital para que las organizaciones puedan sobrevivir a los cambios constantes y a los efectos originados por la globalización, obteniendo como conclusión que la formulación de este plan no solo dio respuesta a las necesidades a largo plazo de la organización, como su eficiencia en costos, productividad y crecimiento de su personal, sino que también abarcó sectores de gran importancia y relacionados de igual manera con el éxito de la empresa, como: la satisfacción al cliente, la relación con la sociedad y la imagen de la organización.

Por otra parte se toma como relevante el trabajo realizado por Vahlis, M (2008) denominado “Formulación del Plan Estratégico de la unidad funcional de negocios de una entidad bancaria de la Región Guayana”, en donde se resalta la importancia y la necesidad de adaptarse a los cambios. Esta organización utiliza la herramienta del CMI para manejar los indicadores de desempeño, asignados a cada una de las cuatro Regiones de Venezuela, incluyendo la Región Guayana. El uso de esta herramienta permitió observar el continuo descenso que venía ocurriendo en la credibilidad de los indicadores y a su vez, una desviación en la asignación de metas y reconocimientos del cumplimiento. Según el investigador, argumenta que parte de este problema se debía a la falta de modificación de los objetivos de la organización, los cuales no habían sufrido ninguna alteración desde su creación, originando en los trabajadores desmotivación, disminución de su desempeño laboral y escasa participación. Es por ello que esta investigación, para disminuir los síntomas descritos anteriormente, planteaba la adecuación de los indicadores del CMI con la finalidad de mejorar los resultados relacionados a la toma de decisiones, a la motivación de los empleados y su desempeño, asegurando la alineación a la planificación estratégica de la organización.

Oviedo, A (2005) en su trabajo especial de grado denominado “Planificación Estratégica con *Balanced Scorecard* para una empresa de prefabricados para la construcción” expresa la necesidad que tuvo la empresa de realizar una revisión en sus líneas de acción y estrategias, producto de su crecimiento en los últimos años. A través de esta investigación se da a conocer, una vez más, la necesidad que presentan las organizaciones de trabajar bajo una serie de lineamientos y

objetivos claramente definidos y entendidos por todos, así como la actualización de sus procesos, objetivos, metas y guías de acción de acuerdo a las exigencias del mercado y la competencia. En referencia a las conclusiones, se replantearon nuevos objetivos organizacionales, se establecieron lineamientos estratégicos y además se realizó un análisis externo e interno de la organización que dio como resultado el cumplimiento de los objetivos planteados, de acuerdo a la metodología implementada por la herramienta del *BSC*.

Las investigaciones mencionadas anteriormente resaltan la importancia de realizar constantes revisiones en los lineamientos de las organizaciones con la finalidad de actualizarlos y adecuarlos a los requerimientos del entorno tanto externo como interno, para poder satisfacer a todos los involucrados de la organización. Además presentan como herramienta esencial para realizar la planificación estratégica el CMI o BSC por ser la más adecuada para alinear los esfuerzos de los miembros de la organización, reorganizar los objetivos e indicadores y así integrarlos de forma equilibrada para alcanzar la excelencia de la organización. Es por ello que para la investigación en desarrollo se toma como herramienta de trabajo para formular el plan estratégico el CMI.

Bases Teóricas

Las bases teóricas comprenden una descripción de los conceptos más importantes y relevantes utilizados para elaborar y soportar el estudio.

Arias (2006), afirma que las bases teóricas:

Comprende un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán analizadas (p. 39).

De acuerdo a la definición anterior, este apartado presenta de forma clara y explícita una serie de conceptos que servirán de base y guía para el desarrollo de la investigación.

Proyectos

Cuando se habla de proyectos en las organizaciones, se hace referencia a la necesidad que existe de desarrollar, formular o emprender alguna idea que va a satisfacer una serie de necesidades y requerimientos. La ejecución de un proyecto implica un proceso de planificación que consiste en el desarrollo de un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas. La razón principal de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas con anterioridad y un lapso de tiempo previamente definido. Todo proyecto es único y se realiza dentro de un tiempo limitado, es decir, debe tener una fecha de inicio y una fecha de culminación. El proyecto finaliza cuando se obtiene el resultado deseado y se puede decir que colapsa cuando desaparece la necesidad inicial o se agotan los recursos disponibles.

De acuerdo a Palacios (2007) “Para ejecutar un proyecto se emplea una metodología que integra una serie de áreas de conocimiento mediante la planificación y control de un conjunto de procesos” (p. 18).

Gerencia de Proyectos

La Gerencia de Proyectos es una disciplina que consiste en organizar y administrar los recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y costos planteados a su inicio, es decir, implica ejecutar una serie de actividades, que consumen recursos como tiempo, dinero, personas, materiales, energía, comunicación (entre otros) para lograr unos objetivos previamente definidos.

Proyectos y Planificación Estratégica

A menudo, los proyectos se utilizan como el medio para cumplir con el plan estratégico de una organización. Por lo general, los proyectos se autorizan como

resultado de una o más de las siguientes consideraciones estratégicas:

- Demanda del mercado.
- Oportunidad estratégica/necesidad comercial.
- Solicitud de un cliente.
- Adelantos tecnológicos.
- Requisitos legales.

Dentro de programas o portafolios, los proyectos resultan un medio para alcanzar las metas y los objetivos de la organización, a menudo en el contexto de un plan estratégico. Si bien, dentro de un programa, un grupo de proyectos puede tener beneficios específicos, estos proyectos también pueden contribuir a los beneficios del programa, a los objetivos del portafolio y al plan estratégico de la organización. Las organizaciones gestionan los portafolios basándose en su plan estratégico, lo que puede dictar una jerarquía al portafolio, programa o proyectos implicados. Uno de los objetivos de la gestión del portafolio consiste en maximizar el valor del portafolio mediante un examen cuidadoso de sus componentes: los programas, proyectos y otros trabajos relacionados que lo constituyen. Los componentes cuya contribución a los objetivos estratégicos del portafolio es mínima, pueden ser excluidos. De esta manera, el plan estratégico de una organización se convierte en el principal factor que guía las inversiones en los proyectos. Al mismo tiempo, los proyectos retroalimentan los programas y portafolios mediante informes de estado y solicitudes de cambio que pueden ejercer un impacto sobre otros proyectos, programas o portafolios. Se acumulan necesidades de proyectos, incluso de recursos y se comunican nuevamente a nivel del portafolio, lo que marca a su vez la dirección para la planificación de la organización.

Pensamiento y Proceso Estratégico

Prever los acontecimientos antes de que ocurran significa pensar de forma estratégica, lo que obliga a las organizaciones a tener conciencia en todo momento de lo que se está tratando de hacer y de lo que los competidores potenciales están

intentando a la misma vez. Por ello es importante lograr esa ventaja competitiva y desde el inicio se debe percibir la fuerza estratégica, es decir, identificar los puntos débiles y fuertes antes de emprender una acción.

De acuerdo a lo mencionado Val Pardo (2005) considera que “Se debe partir de una visión amplia y a largo plazo y seguir un proceso adecuado para elegir la estrategia óptima que facilite la mayor ganancia posible” (p. 12). En las empresas la toma de decisiones es un proceso que se lleva a cabo de manera frecuente y existen varios cursos de acción posibles, por lo que habrá que elegir entre distintas alternativas difíciles de evaluar. Los diversos cursos de acción, que son las estrategias, deberán visualizarse como opciones futuras, que indican hacia dónde quiere ir la organización con cierto nivel de flexibilidad y cómo llegar a las posiciones anheladas. La estrategia de una organización va a determinar y revelar el propósito de la misma, en cuanto a sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. Al mismo tiempo, intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de los negocios, dando respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno y a las fuerzas y debilidades internas del sistema empresarial y los recursos disponibles. Para el autor Francés (2006) la estrategiase puede definir como aquel “Plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre” (p. 23). Generalmente la estrategia puede ser diseñada con anticipación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa.

Proceso de Planificación Estratégica

El éxito de un proyecto dependerá en gran medida en la forma en cómo se ejecute y se encuentren alineados los objetivos del mismo con el proceso de planificación estratégica de la organización. Actualmente es necesario que aspectos como los objetivos organizacionales y los proyectos, tareas o actividades que realiza una empresa estén en relación con la razón de ser, las metas, valores y visión de la organización. Cada uno de estos elementos permitirá que todo el trabajo se realice dentro de un ambiente laboral agradable, en donde se entiendan las funciones y

responsabilidades de todos y se ocupen por cumplir con estándares de calidad, con las exigencias del cliente y los demás involucrados en los procesos y proyectos.

De acuerdo a Corredor (2009) la planificación estratégica es “Aquel proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que actúan en escenarios cambiantes, con tiempos críticos, y siempre bajo condiciones de incertidumbre” (p. 44). La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, la cual consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente, sus presiones y de los recursos disponibles.

La definición de este concepto, contiene dos elementos de análisis: planificación y estrategia. La planificación a su vez está relacionada con dos conceptos que forman parte de ella en la exploración y construcción del futuro de una organización, la dirección y control. El planificar está enfocado a establecer un proceso continuo y sistemático de análisis y discusión para así, seleccionar una dirección que guíe el cambio situacional y producir acciones que le construyan viabilidad, venciendo la resistencia incierta y activa de oponentes.

Palacios (2007) destaca que:

En la cultura latina, la informalidad con la que se realiza la planificación estratégica en muchas organizaciones y la poca alineación existente entre distintos departamentos dificulta tremendamente la conexión entre la gerencia de proyectos y las estrategias de la organización. Esto atenta sobre la ejecución exitosa de aquellos proyectos que requieren compromisos a largo plazo o mucha alineación interdepartamental, por los serios problemas de apoyo e inconsistencia en la toma de decisiones (p. 83).

El proceso de planificación estratégica debe realizarse primero a nivel macro y luego a nivel micro considerando a la empresa como un todo, para luego ir profundizando en cada una de sus unidades funcionales, departamentos y/o

gerencias, estableciendo las respectivas metas, valores, estrategias y objetivos de estas áreas de la organización.

La planificación estratégica toma en consideración la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en cuenta los objetivos de la empresa. Mientras que por otro lado, las fortalezas y debilidades se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas, lo que genera una gran ventaja competitiva, ya que facilita la toma de decisiones de la organización en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro. En diversas oportunidades, durante la planificación estratégica se dan situaciones en las cuales es necesario decidir bajo condiciones de incertidumbre y es en ese momento donde esta herramienta juega un papel preponderante. La importancia de conocer la ocurrencia de hechos pasados, en este proceso, no sólo permite prever situaciones similares, sino que evita la repetición de la historia, sobre todo, cuando ésta no ha dejado la mejor experiencia.

Para Corredor (2009) la planificación estratégica permite a la organización realizar “Un examen analítico de escenarios y sus interrelaciones, que comprende un análisis estructural y coyuntural” (p. 54).

La implantación de esta herramienta ofrece una serie de ventajas para la organización, como:

- Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades reales y seguras, así como las que pueden ser riesgosas o no seguras, además de elegir entre ellas.
- Permite tomar previsiones antes que surjan los problemas, así como afrontarlos antes de se agraven.
- Permite disminuir las posibilidades de errores y sorpresas desagradables, debido a que los objetivos, metas y estrategias son sometidos a un estudio riguroso.

Además genera una serie de beneficios y riesgos a la organización:

Tabla 1. Beneficios y riesgos asociados a la planificación estratégica.

Fuente: Val Pardo (2005).

BENEFICIOS	RIESGOS
Toma de decisiones que trazan las mejores alternativas.	El tiempo invertido en el proceso puede tener un impacto negativo en las responsabilidades operativas.
Las estrategias formuladas previenen los problemas.	Quienes formulan las estrategias no están implicados en la puesta en marcha y puede evadir sus responsabilidades.
Implicación del personal que mejora la relación productividad/recompensas.	Desencuentros entre responsables y el personal adscrito al no estar atendidas sus expectativas.
Participación en el proceso y clarificación de diferencias de responsabilidades.	
Disminución de la resistencia al cambio.	

Val Pardo (2005) asevera:

Que si el balance no es positivo, surge la cuestión de la necesidad del proceso reflexivo, y las respuestas a las dudas que se pueden generar son contundentes:

- Obliga a pensar en las consecuencias futuras de las decisiones presentes,
- A percibir que el futuro no es una extrapolación del pasado,
- Hay que estar preparado ante las expectativas y las contingencias,
- Que se compite por el futuro,
- Que la anticipación significa pensar en el devenir, y que
- Se desarrolla una mentalidad estratégica a partir de un sistema formal y un proceso de reflexión (p. 5).

Otros beneficios que se pueden mencionar, es que la planificación estratégica:

- Facilita la integración de todas las áreas y/o departamentos de la organización.
- Establece las bases para una comunicación efectiva, fluida y eficiente.

- Es un proceso que ayuda a prever y manejar los sucesos inesperados que puedan afectar a la organización y ejecución de los proyectos y/o actividades.
- Proporciona lineamientos para controlar los costos y el tiempo en la ejecución de actividades, verificándose el avance de las mismas, ya que la planificación permite controlar y monitorear el avance de una actividad y si realmente se está desarrollando dentro de lo planificado.

El proceso de planificación estratégica genera a su vez una ventaja competitiva en las organizaciones, que las hace más fuertes frente a sus competidores. De lograrse esta ventaja, la empresa verá resguardados en cierto horizonte temporal sus beneficios, frente a los competidores presentes o potenciales, generando como resultado mayor satisfacción al cliente, lealtad, ganancias y participación de los involucrados. La planificación estratégica tiene como finalidad orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial interesante de crecimiento y rentabilidad para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos en los mercados. Además, la planificación estratégica es una actitud que debe ser adoptada como parte integral de la dirección y acogida con convicción por todos en la organización pues requiere de determinación para planear sistemática y constantemente. El plan es diseñado para satisfacer varias necesidades de la empresa por lo cual resulta también estructural, es decir, es un conjunto de planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos interrelacionados.

Lineamientos Estratégicos

Los lineamientos estratégicos son las proposiciones principales que hacen explícitas la intención y las características de las estrategias de una empresa u organización. Generalmente su definición se hace durante el proceso de la planificación estratégica formal. De acuerdo a Val Pardo (2005) “La definición de

la misión, visión y valores de cualquier organización es un paso clave para la formulación de una perspectiva estratégica al combinar el presente y el futuro de una empresa permitiendo la adaptación de la posición competitiva de la actividad empresarial conforme las circunstancias evolucionan” (p. 111).

Lineamientos Permanentes

Según Francés (2006) “Este tipo de lineamientos no suelen tener un tiempo de validez determinado, se pueden cambiar cuando se requiera, sin embargo suelen cambiar cada 10 ó 20 años. Están comprendidos por los fines, la misión y los valores” (p. 36).

- Los valores son parte de la cultura organizacional y conforman el marco ético-social que guían las conductas deseables en las personas, más allá de su utilidad para alcanzar objetivos o fines. En algunas empresas suelen estar incluidos en la filosofía corporativa, junto a los fines y las políticas.
- Los fines reflejan los intereses de quienes controlan la empresa o corporación, mostrando su razón de ser desde el punto de vista de sus accionistas y trabajadores. Son objetivos permanentes que reflejan la razón de existir de la empresa y cuya verificación de cumplimiento se hace con la medición ordinal, en términos de mayor o menor.
- La misión da una enunciación de las necesidades y clientes a ser atendidos mediante la definición global y permanente del área de actividad en que se enmarcaran los negocios presentes y futuros de la empresa.

Lineamientos Semipermanentes

Suelen cambiar cada 3 ó 5 años y entre ellos se encuentran la visión y las políticas. Francés (2006) argumenta que “Los lineamientos semipermanentes, junto a los permanentes, constituyen el marco de planificación de las actividades de la empresa” (p. 36).

- Las políticas pueden tener su origen en los valores, fines u objetivos para definir reglas o guías que limiten las situaciones bajo las que determinadas acciones debieran ocurrir.
- La visión para Francés es la respuesta que la empresa da al preguntarse cómo desean estar dentro de 5 ó 10 años, es una gran imagen-objetivo que dirige sus esfuerzos en un horizonte de tiempo dado, sirviendo de norte y motivación para las acciones de sus miembros.

Lineamientos Temporales

Para Francés (2006) los lineamientos temporales “Están constituidos por los objetivos temporales que se utilizan para alcanzar el macroobjetivo que es la visión. Son especificados mediante indicadores y metas, pero requieren de estrategias para ser alcanzados (p. 36). Estos lineamientos se formulan para ser alcanzados en el mediano plazo, por tal motivo son revisados anualmente.

- Los objetivos temporales son estados que se desean alcanzar en un período determinado y que por su naturaleza requieren múltiples indicadores para verificar los niveles de logro, actuación o resultado, alcanzados en un tiempo determinado.
- Las metas son valores que se le asignan a los indicadores para precisar los niveles de logro deseados sobre los objetivos temporales. Deben especificar: cantidad, unidad de medida y fecha tope de consecución. La diferencia entre el valor meta y el real alcanzado es lo que se conoce como brecha.
- Los indicadores están asociados a los objetivos, pues se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas, pudiendo ser de carácter cuantitativo o cualitativo.

Es importante resaltar que las estrategias representan el cómo se van a alcanzar los objetivos, dentro del horizonte de tiempo que suele ser de cinco años. Para la formulación de las estrategias es necesario hacer primero un análisis externo o del entorno que revele las oportunidades y amenazas en torno a los objetivos

planteados y luego un análisis interno que indique las fortalezas y debilidades de la empresa frente a dichas oportunidades y amenazas.

Análisis Estratégico

El análisis estratégico trata de identificar la posición estratégica de la organización en función de su medio externo e interno, los recursos, competencias y expectativas e influencias de los grupos de interés. Pretende a su vez, obtener una perspectiva de los condicionantes al estado presente y futuro de la organización, su capacidad de respuesta y competencia en el desarrollo de su actividad económica.

De acuerdo a lo expresado por Val Pardo (2005) el diagnóstico interno de la organización “Pone en relieve las fortalezas y debilidades, así como el conocimiento de sus carencias” (p. 15). Este análisis se puede realizar a través del conocimiento de la estructura económica, la cadena de valor, el estilo de la dirección, el análisis de los recursos y técnicas complementarias.

A su vez Val Pardo (2005) argumenta que el diagnóstico externo de la organización “Facilita la identificación de amenazas y oportunidades del medio y los problemas a afrontar” (p. 5). En este caso se realiza un análisis del entorno general o de los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, con la finalidad de observar las tendencias y estudiarlas. A través del análisis del entorno, específicamente de la actividad económica y de la industria, la organización podrá analizar su estructura, identificar su nivel de competencia y potencial del sector. Ambos análisis permiten construir la matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (Matriz FODA) y al mismo tiempo permite a la organización destacar los impactos, prioridades y carencias del sistema. Esta es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones.

Tabla 2. Matriz FODA.

Fuente: Francés (2006).

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	DEBILIDADES

Para Palacios (2007) la matriz FODA “Busca identificar aspectos diferenciadores entre la organización y sus competidores en términos de las características de los productos, la mezcla de mercadeo, la experiencia, las habilidades de la empresa motora, etc.” (p. 97). Una vez identificadas las diferencias, se evalúan según su impacto a la organización, permitiendo conformar una matriz.

Tabla 3. Matriz FODA y estrategia.

Fuente: Francés (2006).

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias ofensivas	Estrategias reactivas
Debilidades	Estrategias adaptativas	Estrategias defensivas

Francés (2006) argumenta que la matriz FODA:

Se puede emplear para establecer una tipología de estrategias. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas,

mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas (p. 25).

Análisis Externo

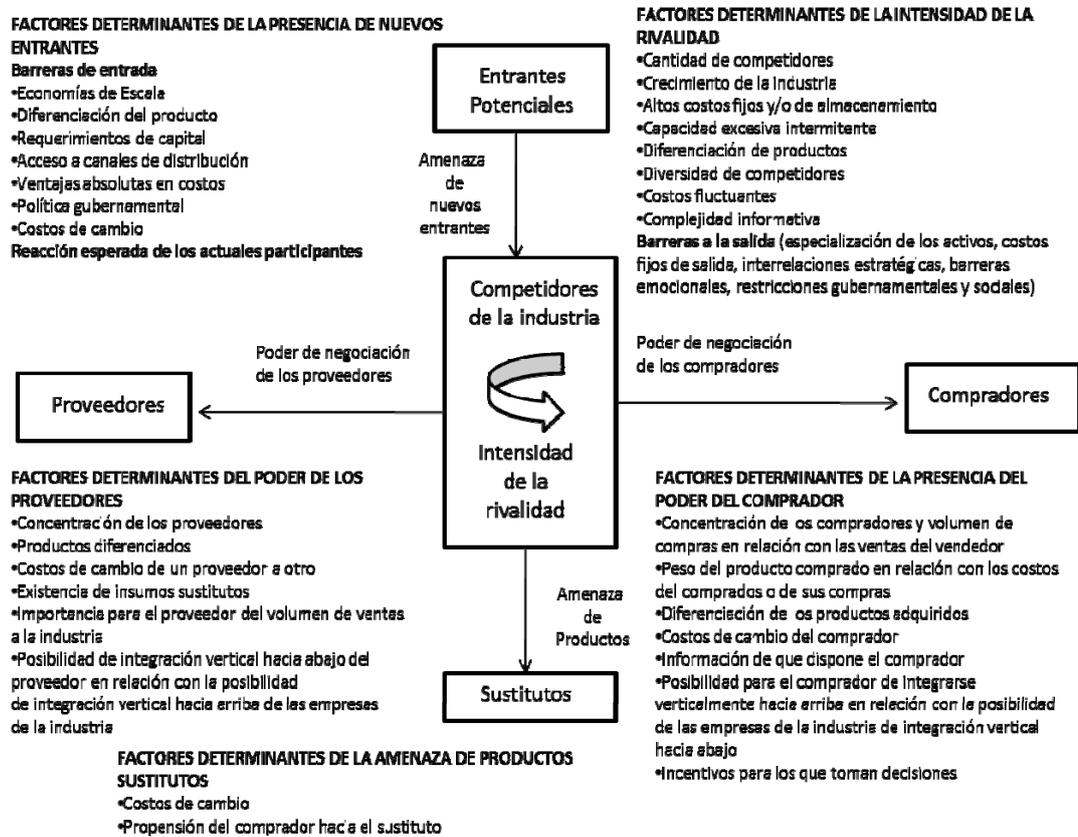
El análisis externo o del entorno comprende el punto de partida del proceso de planificación estratégica y, como ya se dijo, busca identificar oportunidades y fortalezas. El análisis industrial y competitivo, cómo también se le llama, utiliza variados conceptos y técnicas para obtener una imagen de las condiciones cambiantes de la industria, de la naturaleza y poder de las fuerzas competitivas. En el análisis del entorno se pueden estudiar aspectos económicos, tecnológicos, físicos, sociales y ambientales, pero resulta necesario limitar el estudio al análisis de un entorno geográfico determinado que resulte pertinente. Se puede realizar el análisis del entorno global, regional, nacional, provincial y local según lo requiera el estudio, observando el ámbito de la economía, el sector o industria, los competidores directos y los mercados. Para ello se puede recurrir a herramientas entre las que cuentan: el análisis de tendencias, el modelo del diamante de Porter, el análisis de escenarios, el análisis de la industria y el análisis de grupo estratégico. A efectos de la investigación la herramienta a utilizar será el modelo del diamante de Porter.

Para realizar el análisis externo se deben identificar los siguientes aspectos:

- Oportunidades: es aquella situación que favorece y privilegia a la organización en su necesidad de satisfacer las necesidades del mercado.
- Amenazas: es aquella situación del entorno que ubica a la organización en una posición de desventaja y desfavorable en su misión de satisfacer las necesidades del mercado.

Figura 1. Modelo del Diamante de Porter

Fuente: Francés (2006).



Análisis Interno

El análisis interno es el siguiente paso en el análisis de situación para la formulación o evaluación de un plan estratégico. Permite determinar fortalezas y debilidades de la empresa, respecto a las capacidades de sus competidores, y a partir de las cuales es posible evaluar la posibilidad de contrarrestar las amenazas y aprovechar las posibilidades que ofrece el entorno. Para realizar el análisis interno es posible utilizar diferentes herramientas, entre las cuales las más difundidas son: la cadena de valor de Porter, el modelo de las 7's de McKinsey, el análisis de las capacidades medulares y la evaluación de los factores críticos de éxito. Con respecto al siguiente trabajo de investigación la herramienta a utilizar

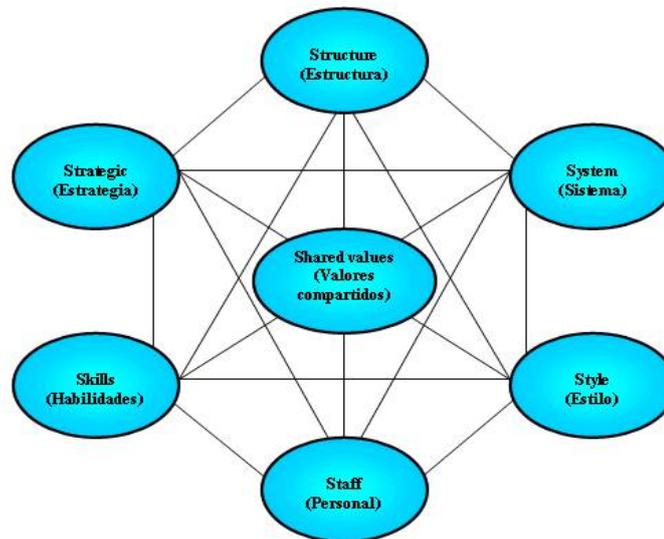
será el modelo de 7's de McKinsey.

Para realizar el análisis interno se deben identificar los siguientes aspectos:

- Debilidades: son aquellas características que posee la organización que la hace inferiores a la competencia.
- Fortalezas: son aquellas características que posee la organización que la hace superior a la competencia.

Figura 2. Modelo de las siete S de McKinsey

Fuente: Francés (2006)



Grupos de interés en las actividades económicas

Los grupos de interés o también conocidos como *stakeholders* de una organización se clasifican en dos grupos:

- Grupos de interés primarios: son aquellos que permiten que la organización pueda producir sus productos y/o servicios y por ende se consideran claves para el logro de las metas y objetivos organizacionales. También se consideran parte de este grupo aquellos individuos y otras empresas que forman parte de la cadena de valor o del sistema, como los proveedores, distribuidores, minoristas y mayoristas.

- Grupos de interés secundarios: son aquellas organizaciones o individuos que no afectan directamente la actividad principal de la empresa, como los colegios profesionales, sindicatos, autoridades regionales, centrales y locales.

Val Pardo (2005) argumenta que “El análisis de tales grupos es de gran utilidad para el desarrollo de la política empresarial y la toma de decisiones estratégicas, y así facilitar un procedimiento útil que respalde la evolución y dinámica de las organizaciones” (p. 28). Los grupos de interés son las partes interesadas en la actividad económica en particular, que de manera general se concretan por su interés en la organización y el tipo de influencia que pueden ejercer sobre la misma.

Cuadro de Mando Integral

En los círculos empresariales se considera al CMI como una herramienta de gestión de máxima actualidad, ya que tiene la ventaja de su compatibilidad con cualquier otro modelo que se haya implantado anteriormente. Todas las organizaciones se guían por su despliegue de objetivos y de los indicadores correspondientes; el CMI sencillamente reorganiza la elección de dichos objetivos, los integra de forma equilibrada para alcanzar la excelencia de la organización y promueve acciones para alcanzarlos de manera eficaz y coherente. Según lo expresado por Palacios (2007) el CMI “Es un sistema de gestión que busca alinear los esfuerzos de todos los miembros de la organización, midiendo el éxito bajo perspectivas internas y externas que permitan balancear resultados a corto y largo plazo, tanto cuantitativos, como cualitativos” (p. 84).

Perspectivas del CMI

Kaplan y Norton introdujeron a través de la publicación de su libro *The Balanced Scorecard* el uso de cuatro perspectivas en las cuales se ubican los objetivos que constituyen la estrategia. El CMI es utilizado generalmente para operacionalizar y

comunicar las estrategias de la organización. Este sistema recibe indicadores que nacen de la visión, organizándolos en varias perspectivas. Según Olve, Petri, J. Roy y S. Roy, (2004) “El CMI es integral porque sus cuatro perspectivas buscan una descripción completa de lo que se necesita saber sobre el negocio o la empresa” (p. 22).

Perspectiva Financiera

Está relacionada con el manejo de los recursos económicos como la rentabilidad, el crecimiento, deuda y capital. Esta perspectiva permite tener la información necesaria para calcular indicadores económicos y así determinar la situación financiera de la organización. Para obtener los estados financieros es necesario ordenar el pasado (a través de un sistema de contabilidad que maneje los elementos básicos: pasivos, activos, patrimonio) y proyectar el futuro. Para este último se requiere utilizar métodos de pronóstico, que implican: proyectar las ventas, estimar costos, desarrollar el presupuesto y financiamiento. Francés (2006) expresa que “Esta perspectiva muestra los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas al tiempo que establece varios de los objetivos a largo plazo” (p. 94). Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de crecimiento, beneficios, retorno de capital y uso del capital. Algunos indicadores de esta perspectiva son:

- Valor económico agregado (EVA): es una herramienta financiera que permite calcular el beneficio económico real de una organización.
- Retorno sobre capital empleado (ROCE): es un índice que permite determinar la rentabilidad de un negocio en un momento determinado.
- Margen de operación: es el valor promedio de la venta contra los costos de la mercancía.
- Retorno de la inversión (ROI): es un valor que mide el rendimiento de una inversión, para evaluar qué tan eficiente es el gasto que se está haciendo o que se pretende realizar.
- Relación deuda/patrimonio: se define como el cociente entre el pasivo total

y la equidad de los accionistas.

- Inversión como porcentaje de las ventas.

Perspectiva del Cliente

Está relacionada con el manejo de los clientes, es decir, la satisfacción del cliente y los nuevos clientes. Para poder satisfacer al cliente es de vital importancia conocer quien o quienes son en realidad clientes para luego determinar cuáles son sus preferencias, necesidades y cómo ambas pueden ser satisfechas. A su vez está perspectiva busca analizar la manera en cómo la organización interactúa con sus clientes, buscando la mejor manera de identificar necesidades y así poder crear productos y servicios que los satisfagan. Para lograr lo anterior, se deben realizar una serie de estudios que permitan lograr el objetivo de satisfacer al cliente, como: estudios demográficos, económicos, socioculturales, tecnológicos y por último evaluar la competencia. Los indicadores más comunes de esta perspectiva son:

- Satisfacción de clientes.
- Desviaciones en acuerdos de servicio.
- Reclamos resueltos del total de reclamos.
- Incorporación y retención de clientes.
- Mercado.

Perspectiva del Proceso Interno

Está relacionada con la forma en cómo se mantienen y utilizan los activos de la organización. Se refiere a la forma de manejar los procesos productivos de la empresa orientados a buscar la mejor manera de agregar valor a los insumos de entrada. Es necesario que los indicadores de esta perspectiva expresen la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Los indicadores más comunes de esta perspectiva son:

- Tiempo de ciclo del proceso (*cycle time*).
- Costo unitario por actividad.
- Niveles de producción.

- Costos de falla.
- Costos de re trabajo, desperdicio (costos de calidad).
- Beneficios derivados del mejoramiento continuo/reingeniería.
- Eficiencia en uso de los activos.

Perspectiva del Desarrollo

Relacionada con el manejo del talento humano, es decir, el aprendizaje y el añadir nuevas habilidades. Se debe considerar el aprendizaje que proporciona a la organización poder contar con empleados suficientemente preparados y el crecimiento que consigue desarrollarlos como personas y como profesionales. Esto incluye la selección de los individuos mejor preparados para las misiones a desempeñar, lo que exige una adecuada adaptación del empleado al puesto y del puesto a los empleados. Esto permite que la empresa asegure su capacidad de renovación a largo plazo, como mantener el conocimiento en las áreas que se consideran competencias básicas. Algunos indicadores de esta perspectiva son:

- Brecha de competencias claves (personal).
- Desarrollo de competencias claves.
- Retención de personal clave.
- Captura y aplicación de tecnologías y valor generado.
- Ciclo de toma de decisiones claves.
- Disponibilidad y uso de información estratégica.
- Progreso en sistemas de información estratégica.
- Satisfacción del personal.
- Clima organizacional.

El CMI muestra de otra forma, aspectos tanto internos como externos de la organización y a su vez están vinculados mediante supuestos causa-efecto. Según Olve, Petri, J. Roy y S. Roy, (2004) “Uno de los usos más importantes es reflejar la fuerza de estos vínculos, las demoras que implica y la certeza que podemos tener de esos vínculos ante la competencia externa y el cambio” (p. 22). En la metodología del CMI la estrategia competitiva, una vez formulada, se plasma

mediante cuatro conceptos fundamentales: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Los tres primeros establecen los logros a alcanzar, mientras que las iniciativas definen las acciones a realizar para alcanzarlos. A través de un diagrama causa-efecto o un mapa estratégico se vinculan los objetivos ubicados en las cuatro perspectivas antes mencionadas.

Objetivos de CMI

Algunos objetivos que busca lograr alcanzar la aplicación de esta metodología son:

- Analizar, definir y operacionalizar la misión y visión: la filosofía institucional es operacionalizada, de manera que todos los empleados la tengan presente en el desarrollo de sus actividades y proyectos, contribuyendo efectivamente, desde su puesto de trabajo, al logro de la visión y misión.
- Traducir la estrategia a términos operativos: para cada uno de los objetivos estratégicos, se diseña un plan de acción (actividades y tareas operativas específicas), hacia donde se impulsa a la organización para el logro de sus objetivos estratégicos y por lo tanto de su visión institucional.
- Alinear la organización a las estrategias propuestas: al quedar la estrategia claramente definida y comprendida, alinea a toda la organización hacia su consecución y además, hace más eficiente su estructura.
- Movilizar el cambio organizacional y hacer de la estrategia un proceso continuo y participativo: dado que la estrategia es comprendida y se expande a todos los niveles organizacionales, genera en ésta permanentes cambios y mejoras, lo que permite a la organización hacer frente a los dinámicos, volátiles y en ocasiones, agresivos entornos internos y externos.
- Introducir herramientas de medición, evaluación y control: todos los objetivos estratégicos son medidos y controlados periódicamente a través de indicadores específicos, permitiendo una evaluación, simple, rápida y ejecutiva del desempeño de la estrategia organizacional.

Aplicaciones del CMI

La metodología del CMI puede ser aplicada a diversas organizaciones, como: empresas privadas de los sectores de productos y servicios, corporaciones, empresas conjuntas y alianzas, departamentos funcionales, organizaciones no gubernamentales, entidades gubernamentales, instituciones sin fines de lucro y organizaciones grandes, medianas y pequeñas.

Mapas Estratégicos: Relaciones Causa-Efecto

Francés (2006) expresa que “El mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se apoya el CMI. La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, estén en sintonía con la estrategia” (p. 241). Cada organización posee un proceso de configuración propio para la elaboración de mapas estratégicos. El hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un aprendizaje para el equipo que está intentando implantar el CMI, y ello favorece que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la empresa. El aporte de Kaplan y Norton se ha centrado sobre todo en la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del CMI. La idea subyacente es muy simple, se reconoce que la finalidad última de la práctica empresarial, el beneficio, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: el financiero, comercial, los procesos internos y la formación o desarrollo. Se podría decir que los buenos resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes fieles y rentables. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, a su vez, requiere un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

Estas relaciones hacen posible el establecimiento de una cadena causa-efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan

los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia. De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que constituirá la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

Indicadores

Los indicadores de acuerdo a lo expuesto por Frances (2006) “Son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas” (p.54). Son el medio que permiten visualizar si se están cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Un objetivo estratégico puede medirse a través de indicadores. Se debe mencionar que no existen indicadores perfectos y que puede convenir medir ciertos objetivos a través de varios indicadores. En un *BSC* podrá haber más indicadores que objetivos. Los objetivos son el fin mientras que los indicadores son el medio para medirlos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo describe la metodología empleada para el desarrollo del trabajo, se indica de forma breve el tipo y diseño de investigación, la unidad de análisis, el cronograma de trabajo, así como las técnicas e instrumentos de recolección de información y la factibilidad del estudio. Además se explican cada una de las fases de la investigación, se realiza la operacionalización de los objetivos y por último se exponen las consideraciones éticas, entre otros aspectos requeridos para el desarrollo del estudio.

Tipo de Investigación

El siguiente estudio es una investigación aplicada concebida bajo la modalidad de proyecto factible, cuyo objetivo es “Formular un Plan Estratégico para la empresa Sumagen, C.A.”, con la finalidad de mejorar sus procesos y solucionar los problemas que se presentan actualmente en la ejecución de sus proyectos. Un proyecto factible consiste en un conjunto de acciones vinculadas entre sí, cuya ejecución permitirá el logro de objetivos previamente definidos en atención a las necesidades que pueda tener una institución o un grupo social en un momento determinado, es decir, el propósito de un proyecto factible radica en el diseño de una propuesta de acción enfocada a resolver un problema o una necesidad previamente detectada. Puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, pero en cualquier caso debe tener apoyo de evidencia empírica. Se basa principalmente en la elaboración, formulación o desarrollo de una propuesta para dar solución a requerimientos o necesidades de la organización que puedan estar afectando la ejecución normal de sus procesos.

De acuerdo a lo mencionado, la investigación atiende a:

- Una realidad organizacional debido a que la formulación de un plan estratégico permitirá establecer lineamientos de trabajo, bajo una serie de objetivos organizacionales enfocados a satisfacer las necesidades de los

stakeholders dentro de una serie de parámetros establecidos, garantizando de forma exitosa el cumplimiento de las metas propuestas.

- Una realidad social ya que con esta herramienta se busca satisfacer necesidades y requerimientos de un sector externo a quien va dirigido el proyecto o producto final. Se establecerán alianzas y estrategias con los diferentes sectores lo que generará beneficios a todos los involucrados.
- Una realidad económica porque la formulación de un plan estratégico permitirá a la organización anticiparse y prepararse a los diferentes desafíos y amenazas del entorno evitando así un impacto negativo a nivel financiero para la organización. Podrá evaluar estrategias y soluciones que ayuden a resolver los diferentes obstáculos, resaltando sus fortalezas y aprovechando las oportunidades del entorno.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación corresponde a la clasificación no experimental ya que no se manipularon ninguna de las variables involucradas en el estudio, los hechos se presentaron tal y como son en su contexto real y en un tiempo determinado. La selección de este tipo de diseño está basado en lo descrito por Hernández R, Fernández C, Baptista P (2003) donde exponen que son “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 269). A su vez los tipos de diseño no experimental se pueden clasificar en transeccionales y longitudinales. Esta investigación se ubicó dentro de los estudios de tipo no experimental transeccional o también conocido como transversal, ya que de acuerdo a lo expuesto por Hernández R, Fernández C, Baptista P (2003) se “Recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p. 270). La finalidad de este tipo de diseño es describir variables y profundizar en la relación de las mismas en un determinado momento. Es necesario mencionar que los estudios transeccionales se dividen en tres: exploratorios, descriptivos y correlaciones. En base a la clasificación anteriormente referida la que se adapta al estudio que se realizó es el exploratorio ya que según lo explica Méndez (2001)

este tipo de estudios “Tienen como objetivo la formulación de un problema para posibilitar un investigación más precisa” (p. 134). El propósito principal de los estudios exploratorios es investigar un tema o situación determinada, poco estudiada o de la cual se tiene poca información. Sabiendo esto se puede determinar que en efecto la finalidad del estudio fue diagnosticar y analizar la situación actual de la empresa para en base a la información obtenida y la aplicación de ciertas herramientas formular finalmente el plan estratégico.

Unidad de Análisis

La unidad de análisis de la investigación estuvo conformada por los trabajadores de la empresa Sumagen, C.A, de quienes se obtuvo información referente a la situación actual de la empresa en lo que se refirió a la planificación estratégica y así cumplir con cada uno de los objetivos específicos de la investigación, partiendo de lo obtenido del diagnóstico. Para sustentar lo anteriormente mencionado, se toma como referencia la definición utilizada por Hernández R, Fernández C, Baptista P (2003) en donde explican que la unidad de análisis de una investigación está conformada por “Las personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etcétera” (p. 300).

Técnica e instrumento de recolección de datos

Para llevar a cabo el procedimiento de recolección se tomaron en consideración las fuentes de información que permitieron explorar, describir, analizar y explicar situaciones que van a definir un problema de investigación. De acuerdo a lo mencionado por Méndez (2001) todo investigador debe “Definir las técnicas que van a emplearse en la recolección de la información, al igual que las fuentes en las que puede adquirir tal información” (p. 153). Las fuentes se clasifican en fuentes primarias y fuentes secundarias.

Las fuentes primarias se refieren a la información obtenida directamente por el investigador a través de diferentes técnicas, como: la observación, encuestas,

cuestionarios, entrevistas y sondeos. La información recopilada puede ser oral o escrita y es obtenida a través de las personas o participantes que están involucrados con el objeto de estudio. Las fuentes secundarias se limitan únicamente a la obtención de información escrita a través de los involucrados, utilizando las siguientes fuentes: textos, revistas, documentos, prensa y otros.

Para el estudio que nos ocupa se utilizaron técnicas de ambas fuentes. Se realizó una entrevista de tipo no estructurada basada en una guía general de preguntas sobre el tema objeto de estudio con la finalidad de obtener la mayor información posible sobre el tópico deseado. Así mismo se utilizaron fuentes secundarias como la revisión de documentos de la organización, manuales, se consultó textos e internet y también se aplicó la técnica de observación de tipo no participante o simple debido a que el investigador no perteneció al grupo objeto de estudio. Su presencia fue exclusivamente para obtener la información.

A continuación se presenta una tabla que permite observar las técnicas e instrumentos de recolección de datos de la investigación:

Tabla 4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Ítem	Fuentes Primarias	Fuentes Secundarias
Técnicas de recolección de información	<ul style="list-style-type: none"> • Observación no participante o simple • Entrevista no estructura 	Arqueo bibliográfico
Instrumento utilizado para localizar la información	Cuaderno de notas. Grabador. Computador.	Libros, textos, tesis, documentos, folletos, manuales.

Fases de la Investigación

Tomando en consideración los objetivos específicos establecidos para la elaboración de la investigación, se describe a continuación las fases que permitirán obtener su logro, contribuyendo así al cumplimiento exitoso del objetivo general.

Fase 1: Diagnóstico de la situación actual del plan estratégico de la empresa Sumagen, C.A.

Para realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa Sumagen, C.A. se efectuó una revisión de la documentación (manuales, folletos) o existencia tacita de lineamientos estratégicos que orientarán a la empresa al logro de objetivos e identifiquen las expectativas y requerimientos de los directivos y trabajadores.

Fase 2: Formulación de los principales lineamientos estratégicos de la empresa Sumagen, C.A. (permanentes y semipermanentes).

Una vez conocida la situación actual, se procedió a formular los lineamientos permanentes y semipermanentes de la organización. Para la formulación de los lineamientos estratégicos fue necesaria la aplicación de una entrevista no estructurada a la muestra seleccionada, así como también la aplicación de la técnica de observación no participante. Con los resultados obtenidos se procedió a formular cada uno de los lineamientos producto de la participación del personal de la empresa.

Fase 3: Realización del análisis estratégico de la empresa Sumagen, C.A.

Para el análisis estratégico fue necesario realizar de igual manera entrevistas no estructuradas junto con la técnica de observación no participante que permitió conocer cada uno de los factores externos e internos que pueden influir en el cumplimiento de los lineamientos anteriormente definidos. Con la información obtenida en esta fase se procedió a construir una Matriz FODA que permitió a la empresa ubicarse con respecto a la competencia y otros aspectos de relevancia para el cumplimiento de objetivos y metas estratégicas.

Fase 4: Formulación de los objetivos estratégicos de la empresa Sumagen, C.A. según las perspectivas del CMI con sus indicadores agrupándolos en un diagrama causa – efecto.

De acuerdo a la bibliografía consultada (textos, internet, tesis) se procedió a formular los objetivos estratégicos a través del desarrollo de las cuatro perspectivas de la teoría del CMI, lo que indica que esta fase requirió de la información que facilitaron los trabajadores, así como de lo observado y de lo obtenido luego del desarrollo de las cuatro perspectivas.

Fase 5: Formulación del plan estratégico de la empresa Sumagen, C.A.

Partiendo de los resultados obtenidos en las fases anteriores, finalmente se procedió a formular el plan estratégico de la empresa utilizando la herramienta CMI.

Factibilidad del Estudio

El personal que labora en la empresa Sumagen, C.A. ligado al presidente de la empresa, conscientes del valor que aportará el desarrollo de este estudio para el éxito de la organización, demostraron tener la total disposición de proporcionar el apoyo en tema de recursos humanos, financieros y materiales a fin de garantizar el progreso y culminación de la investigación. Así mismo, habiendo definido los objetivos que se deseaban alcanzar con la presente investigación, se consideró viable su desarrollo en el tiempo disponible, por lo tanto se estableció que es factible llevar a cabo la presente investigación. A su vez, se consideró importante mencionar que el investigador conocía perfectamente la organización y por lo tanto percibía la necesidad de formular un plan estratégico que sustente los factores claves de éxito de la empresa.

Consideraciones Éticas

Las consideraciones éticas están relacionadas con la Gerencia de Proyectos, por lo que se toma el código de estándares éticos del *Project Management Institute*

(PMI) (2012). Los profesionales dedicados a la Gerencia de Proyectos deben, de acuerdo al PMI, comprometerse a:

- Mantener altos estándares de una conducta íntegra y profesional.
- Aceptar las responsabilidades de sus acciones.
- Buscar continuamente mejorar sus capacidades profesionales.
- Practicar la justicia y la honestidad.
- Alentar a otros profesionales a actuar de manera ética y profesional.

Es importante mencionar que la información obtenida a través de esta investigación será de carácter confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos.

Operacionalización de los Objetivos

Tabla 5. Operacionalización de los Objetivos.

Objetivos Específicos	VARIABLES	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e Instrumentos	Fuentes
Diagnosticar la situación actual del plan estratégico de la empresa Sumagen, C.A.	Planificación Estratégica.	Proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que actúan en escenarios cambiantes, con tiempos críticos, y siempre bajo condiciones de incertidumbre.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Filosofía de Gestión. ✓ Objetivos. ✓ Políticas. 	Conocimiento, cumplimiento, específicos, medible, sencillo, alcanzables, involucran al personal.	Revisión Documental. Observación no participante.	Manuales de la organización. Trabajadores.
Formular los principales lineamientos estratégicos de la empresa Sumagen, C.A. (permanentes y semipermanentes).	Lineamientos Estratégicos.	Proposiciones principales que hacen explícitas la intención y las características de las estrategias de una empresa u organización.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis Externo (Amenazas y Oportunidades). ✓ Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades). 	Identificación, conocimiento, concreta, fácil comprensión, realista, sentido de pertenencia.	Entrevista no estructurada. Revisión Bibliográfica.	Guía de preguntas. Trabajadores. Internet. Textos
Realizar el análisis estratégico de la empresa Sumagen, C.A.	Análisis Estratégico.	Procedimiento que permite conocer la posición estratégica de la organización en función de su medio externo e interno, los recursos, competencias y expectativas e influencias de los grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perspectiva Financiera. ✓ Perspectiva del Procesos Interno. ✓ Perspectiva del Desarrollo. ✓ Perspectiva del Cliente. 	Factores políticos-legales, económicos, sociales, ecológicos, competencia actual, proveedores, clientes, campo de actividad, estructura organizativa, recursos, estilo de dirección, cadena de valor.	Entrevista no estructurada. Revisión Bibliográfica.	Guía de preguntas. Trabajadores. Internet. Textos.
Formular los objetivos estratégicos de la empresa Sumagen, C.A. según las perspectivas del CMI con sus indicadores agrupándolos en un diagrama causa – efecto.	CMI.	Sistema de gestión que busca alinear los esfuerzos de todos los miembros de la organización, midiendo el éxito bajo perspectivas internas y externas que permitan balancear resultados a corto y largo plazo, tanto cuantitativos, como cualitativos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perspectiva Financiera. ✓ Perspectiva del Procesos Interno. ✓ Perspectiva del Desarrollo. ✓ Perspectiva del Cliente. 	Inventario, capital circulante, deuda total, número de clientes, ventas por cliente, pedidos/ofertas, contratos fijos, costes de transporte, producción neta, absentismo, horas extraordinarias, empleados accionistas.	Entrevista no estructurada. Revisión Bibliográfica.	Guía de preguntas. Trabajadores. Internet. Textos
Formular el Plan Estratégico de la empresa Sumagen, C.A.	Plan Estratégico.	Unión de cada uno de los aspectos anteriores con la finalidad de formular el plan estratégico de la empresa, producto de los resultados obtenidos de los análisis previos.	Todas las anteriores.	Filosofía de Gestión, Matriz Foda, CMI, Mapa Estratégico, Estrategias Organizacionales.	Entrevista no estructurada. Revisión Bibliográfica.	Textos. Tesis. Internet.

CAPÍTULO IV

MARCO REFERENCIAL

La finalidad de este capítulo es dar a conocer aspectos de la organización que faciliten la comprensión del trabajo de investigación. Se considera necesario mencionar que la empresa Sumagen, C.A. no posee una filosofía de gestión que defina su misión, visión, fines, valores y estrategias.

Reseña Histórica

A mediados del mes de marzo del año 1988, se reunieron los señores Marcos Antonio Gruber Rivas, Roberto Rafael Gruber Rivas y Gegse Rafael Rivas F. para conformar la Sociedad Mercantil denominada Suministro y Mantenimiento en General (Sumagen, C.A.), con un capital social de Quinientos Mil Bolívares (500.000 Bs.) divididos en quinientas acciones con un valor de mil bolívares cada una. La vigencia de la sociedad serían de cincuenta años y la designación de los cargos de la empresa fue la siguiente:

- Presidente: Marcos Gruber Rivas.
- Gerente General: Gegse Rivas.
- Gerente de Administración: Roberto Gruber.
- Comisario: Manuel Oria.

Para el mes de marzo del año 1990, se realizó un aumento de capital a Un Millón de Bolívares (1.000.000 Bs.) y el señor Marcos Gruber adquiere el total de las acciones de la empresa. El mes de noviembre del año 1995, surge un nuevo aumento de capital a Seis Millones de Bolívares (6.000.000Bs) capital pagado. El mes de marzo del año 2002, se realiza un aumento de capital de Cincuenta Millones de Bolívares (50.000.000 Bs) del cual se realizó la compra de tres compresores de aire, con la finalidad de obtener mejores beneficios para la empresa y prestar un servicio de calidad a los clientes. El mes de octubre del año 2008, se realiza un aumento de capital que equivale a Quinientos Millones de

Bolívares (500.000.000 Bs.). Sumagen,C.A. se compromete a desarrollar una modalidad de relación inspirada en la visión de una empresa que en forma conjunta pretende obtener un mayor bienestar empresarial, personal y colectivo, mediante una nueva forma de relación basada en la transparencia, el trabajo en equipo, con una fuerte autonomía, estableciendo el compromiso de estimular el desarrollo de un proceso de transformación cultural, que involucre una efectiva gestión de las empresas y el incentivo de mejores relaciones humanas de sus miembros.

Ubicación Geográfica

Zona Industrial Matanzas Avenida Principal UD 321 Parcela 12 y 13 Local N°8
Puerto Ordaz-Edo Bolívar.

Objetivos de la Empresa Sumagen, C.A.

Objetivo General

Sumagen, C.A. fue creada con el objetivo de realizar trabajos relacionados con la explotación del ramo de construcción en general, ejecución de obras civiles, alquiler y suministros de equipos industriales, servicio de *Sand Blasting* y pintura industrial, las cuales satisfagan las necesidades de los clientes a través de un personal adecuado y altamente motivado al logro.

Objetivos Específicos

- Mejoramiento continuo de un recurso humano altamente motivado y en constante capacitación.
- Preservar el medio ambiente a través de nuestros servicios.
- Lograr la satisfacción de los clientes mediante un servicio de excelente calidad.

- Ampliar la cobertura de los servicios de Sumagen, C.A. a un crecimiento en cuanto al número de clientes y sectores de la economía.

Estructura Organizativa de la Empresa Sumagen, C.A.

A continuación se presenta la estructura organizativa de la empresa Sumagen, C.A.

Figura 3. Estructura Organizativa de la empresa Sumagen, C.A.



Se considera necesario mencionar que la empresa Sumagen, C.A. no posee una filosofía de gestión o marco institucional establecido de carácter formal, lo cual permite que la investigación se convierta en una excelente herramienta para generar aportes que permitan consolidar formalmente el marco institucional de la organización.

CAPÍTULO V

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SUMAGEN, C.A.

En el presente capítulo se desarrollaron, de forma secuencial, las fases de la investigación establecidas en la Tabla 5, para el logro de los objetivos específicos del estudio, con la finalidad de obtener el objetivo general propuesto de formular el plan estratégico de la empresa Sumagen, C.A. que serviría como elemento central para mejorar el desempeño de toda la organización en diferentes aspectos como: tiempo, costos y alcance.

1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa Sumagen, C.A.

De acuerdo a la problemática planteada acerca de la carencia de un plan estratégico de la empresa Sumagen, C.A., se procedió a desarrollar el siguiente trabajo comenzando con el diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a su plan estratégico. Para ello se realizó una revisión de la documentación existente en la organización y se pudo constatar que la empresa solo posee un objetivo general y algunos específicos que se tomaron como base para el desarrollo de los objetivos planteados al inicio de la investigación. Este objetivo permitió constatar la carencia de manuales, instructivos, así como de cualquier otro documento de carácter formal que estableciera las guías de acción de la empresa. No se obtuvo ningún tipo de información que pudiera servir para medir el desempeño de la organización en cuanto a la ejecución de sus proyectos.

2. Formulación de los lineamientos estratégicos de la empresa Sumagen, C.A.

Una vez revisada la documentación, se procedió a la formulación de los lineamientos estratégicos de la empresa. Se tomó como guía lo mencionado en el capítulo del marco teórico, donde se mencionan los lineamientos permanentes, semipermanentes y temporales. Para ello fue necesaria la elaboración de una matriz FODA, que tomó en consideración los diferentes aspectos internos y externos que iban a considerarse negativos o positivos para la organización. Contempló la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades

de la empresa con base en sus recursos financieros, humanos, procesos internos y relación con los clientes, entre otros.

Para realizar el análisis externo se utilizó como herramienta el modelo de las 5 fuerzas de Porter, donde se identifican cuatro factores interrelacionados que forman un diamante y que son de vital importancia para alcanzar la ventaja competitiva de una nación, de una región o de un área local. Adicional a estos cuatro factores, este modelo hace mención de dos variables, que Porter denomina variables auxiliares, que complementan el análisis: el gobierno y los hechos fortuitos. A continuación se muestra dicho análisis:

Barreras de entrada:

Las barreras de entradas identificadas fueron las siguientes:

- Experiencia en el manejo de equipos industriales: la organización posee personal con conocimientos y las destrezas requeridas para el uso de su maquinaria.
- Conocimiento del sector industrial específicamente construcción: los años y la experiencia que tiene la empresa trabajando en la ejecución de proyectos en la zona la convierten en una gran experta en el área.
- Mano de obra calificada: la organización posee un personal calificado y con los conocimientos requeridos para el desarrollo de proyectos.
- Tecnología de punta: la organización se ocupa por mantenerse al día con los avances tecnológicos y por adquirir nuevas máquinas para poder mantener la competitividad del mercado.

En cuanto a las barreras de salidas identificadas están:

- Amplia experiencia y conocimiento del sector: en el mercado existen empresas con una gran trayectoria en el área.
- Garantía acerca del servicio suministrado: las empresas competidoras ofrecen seguridad y confianza del servicio que ofrecen.
- Alianzas estratégicas con empresas de la construcción: existen relaciones importantes con empresas dedicadas al ramo industrial.

Proveedores:

- Falta de empresas en el país que brinden el servicio de mantenimiento de las máquinas: son pocas las empresas dedicadas a brindar el servicio de mantenimiento y reparación de los equipos industriales.
- Obstáculos para adquirir divisas para invertir en nuevas maquinarias: existen diversos problemas que impiden el acceso a las divisas para adquirir nuevos equipos de trabajo.
- Diferencia de precios entre proveedores que poseen los mismos insumos: la existencia de pocos proveedores genera que los precios de los diferentes insumos sean elevados.
- Dificultad para adquirir repuestos y accesorios: debido a los obstáculos para adquirir divisas se hace también difícil comprar repuestos, entre otros.

Compradores:

- Exigencia por parte del comprador en cuanto a la relación precio-calidad: los altos precios de los insumos, máquinas y equipos van acompañados de un estándar de calidad que garantiza la compra y que genera una garantía del servicio suministrado.

Sustitutos: con respecto a los sustitutos identificados se mencionan a todas las empresas que brindan el servicio para actividades industriales en la zona.

Para realizar el análisis interno la herramienta utilizada fue el modelo de las siete S de McKinsey, en donde se hace énfasis en los siguientes aspectos principales: estructura, sistemas, estrategias, estilo, destrezas, equipos de trabajo y alineación de objetivos. A continuación se mencionan los siete aspectos acorde a la empresa Sumagen, C.A.:

- Estructura: la empresa no posee una estructura organizativa formal definida, más sin embargo, los trabajadores conocen la actividad principal de la organización en concordancia con los objetivos de la misma.
- Sistemas: debido a la ausencia de una estructura organizativa formal, no existen procedimientos formales para la ejecución de las diferentes actividades de la organización. Los proyectos son ejecutados bajo parámetros establecidos en base a la experiencia y a los diferentes

acuerdos firmados previamente, lo que origina que en algunas ocasiones los resultados no sean los esperados.

- Estilo: el estilo gerencial se basa en lo establecido por los gerentes de las diferentes áreas de la organización con la participación de la presidencia en la toma de decisiones.
- Destrezas: una fortaleza de la organización es que posee el personal adecuado y capacitado para la ejecución de los proyectos en cada una de sus áreas.
- Equipos de trabajo: la empresa ofrece planes de carrera a sus empleados y al mismo tiempo los entrena para asumir los nuevos retos tecnológicos, como producto de los efectos de la globalización.
- Alineación de objetivos: como se ha mencionado la empresa carece de un plan estratégico que pueda establecer de manera formal las directrices de la organización, pero ello no ha sido impedimento para que la empresa pueda lograr los objetivos planteados cada vez que se inicia un nuevo proyecto.
- Estrategias: la empresa no posee algún manual en donde se establezcan las estrategias organizacionales.

Una vez evaluado el entorno general de la empresa, se realizó el análisis y selección de las estrategias utilizando como herramienta la Matriz FODA. Esta matriz permitió recopilar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, necesarias para la elaboración de las estrategias y posterior formulación de los lineamientos estratégicos de la empresa.

Tabla 6. Matriz FODA de la empresa Sumagen, C.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maquinarias y equipos de última tecnología. ✓ Personal altamente capacitado para el manejo de los equipos. ✓ Personal entrenado para realizar el mantenimiento de las maquinarias y equipos. ✓ Precios competitivos. ✓ Capacidad de endeudamiento. ✓ Lealtad del personal. ✓ Alianzas estratégicas con los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maquinarias y equipos limitados. ✓ Alto índice de ausentismo laboral. ✓ Ubicación de la empresa. ✓ Pérdidas ocasionadas por los paros sindicales. ✓ Falta de manuales de procedimientos. ✓ Carencia de planes estratégicos. ✓ Retardos en la culminación de los proyectos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mercado en crecimiento. ✓ Alto valor del servicio en el mercado. ✓ Facilidades gubernamentales de endeudamiento para la adquisición de nuevos equipos. ✓ Mano de obra local. ✓ Aceptación del servicio que ofrece la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuevos competidores. ✓ Constantes cambios en las leyes, normas y regulaciones referentes a la construcción. ✓ Dificultad para adquirir divisas. ✓ Dificultad para adquirir nuevos equipos en la zona. ✓ Inestabilidad sociopolítica.

3. Análisis estratégico de la empresa Sumagen, C.A.

Como resultado de la Matriz FODA se procedió a elaborar la tabla con las estrategias procedentes del estudio de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y las amenazas obtenidas por la aplicación de las herramientas del diamante de Porter y el modelo de las siete S de McKinsey.

Tabla 7. Estrategias de la empresa Sumagen, C.A.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias FO <ul style="list-style-type: none"> ✓ Incursionar en nuevos servicios. ✓ Fortalecer las relaciones con los fabricantes. ✓ Desarrollo de proyectos sobre mejoras ambientales que garanticen la sustentabilidad de la empresa. 	Estrategias DO <ul style="list-style-type: none"> ✓ Implantar mecanismos de control para mejorar los procesos de planificación, ejecución, costos y tiempo de los proyectos ejecutados por la organización. ✓ Desarrollar un plan estratégico para la empresa.
AMENAZAS	Estrategias FA <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planes de mercadeo para aumentar la competencia. ✓ Establecer vínculos con los clientes para mantener su lealtad. 	Estrategias DA <ul style="list-style-type: none"> ✓ Incentivar al personal con planes de capacitación y desarrollo para evitar las constantes ausencias. ✓ Desarrollar planes motivacionales para aumentar el sentido de pertenencia de los empleados con la organización.

Estrategias FO: las estrategias FO están dirigidas a utilizar las fortalezas para provechar las oportunidades que se presentan, incrementar las fortalezas para el mejor aprovechamiento de oportunidades y por último utilizar las fortalezas para que se presenten nuevas oportunidades.

Estrategias DO: las estrategias DO están dirigidas a disminuir o eliminar debilidades para incrementar la capacidad de aprovechar las oportunidades que se presentan, disminuir o eliminar debilidades aprovechando las oportunidades.

Estrategias FA: las estrategias FA están dirigidas a utilizar las fortalezas para enfrentar, neutralizar o atenuar las amenazas que sobrevengan.

Estrategias DA: las estrategias DA están dirigidas a disminuir las debilidades para

incrementar la capacidad de enfrentar, neutralizar o atenuar las amenazas que sobrevengan.

Factores claves de éxito

Luego de haber obtenido los resultados del diagnóstico interno y externo de la organización y siguiendo los pasos requeridos según la metodología del CMI, debe darse respuesta a la siguiente pregunta: ¿Qué se debe realizar para llevar a cabo las estrategias establecidas? De tal manera que tomando en consideración cada una de las perspectivas de esta metodología, se plantearon los siguientes factores de éxito enfocados hacia el desarrollo exitoso de los proyectos.

Tabla 8. Factores claves de éxito

PERSPECTIVAS	FACTORES CLAVES DE EXITOS
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos financieros para la ejecución de los proyectos. ✓ Culminación de los proyectos dentro de la planificación establecida para así mantener su viabilidad económica.
PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento de normas y de especificaciones técnicas. ✓ Participación de personas entrenadas y capacitadas. ✓ Aseguramiento de la calidad de los proyectos ejecutados.
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyectos enfocados y adaptados a la misión, visión y objetivos de la organización. ✓ Resultados entregados de acuerdo a las exigencias del cliente para asegurar su satisfacción incluyendo un valor agregado y generando así ventajas competitivas.
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel adecuado del clima organizacional para mejorar la motivación. ✓ Actividades que propicien el crecimiento personal para mejorar los resultados a obtener y así mejorar continuamente.

4. Formular los objetivos estratégicos de la empresa Sumagen, C.A. según las perspectivas del CMI.

Una vez determinados los factores claves de éxito, se procedió a formular los

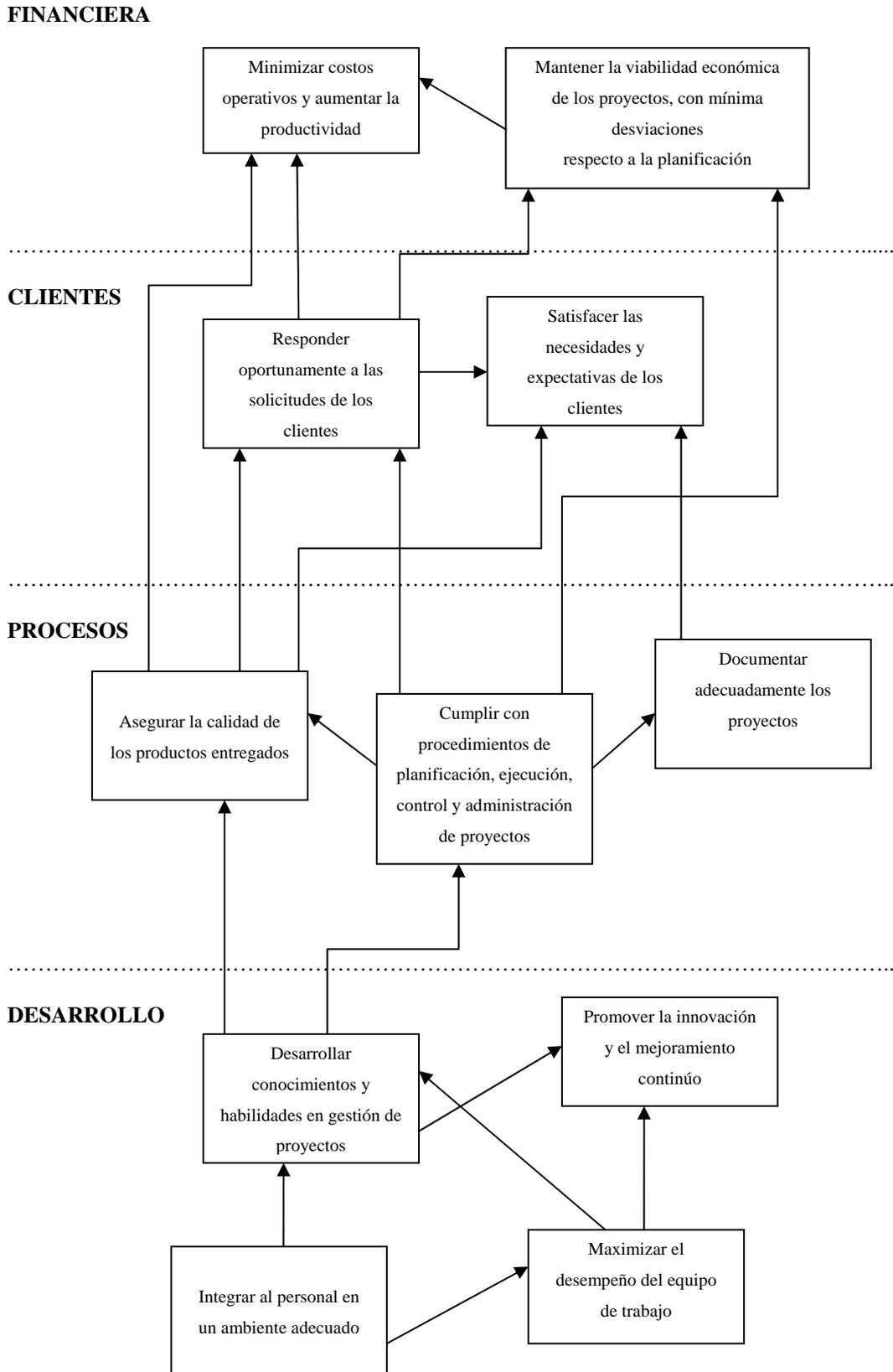
objetivos estratégicos específicos para cada perspectiva con la finalidad de darle fiel cumplimiento a lo planificado.

Tabla 9. Objetivos estratégicos específicos para la ejecución de proyectos.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener la viabilidad económica de los proyectos, con mínima desviaciones de alcance, tiempo y costos de los mismos respecto a la planificación establecida al inicio. ✓ Minimizar costos operativos y aumentar la productividad.
PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir con procedimientos de planificación, ejecución, control y administración de proyectos, que faciliten los procesos y minimicen el re trabajo. ✓ Documentar adecuadamente los proyectos.
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responder oportunamente a las solicitudes del cliente y mantenerlo informado de los avances y toma de decisiones. ✓ Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, adaptándose adecuadamente a la misión, objetivos y propósitos de la empresa.
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar conocimientos y habilidades en la gestión de proyectos. ✓ Promover la innovación y el mejoramiento continuo. ✓ Maximizar el desempeño del equipo de trabajo y mantener el profesionalismo. ✓ Integrar al personal en un ambiente adecuado y motivado. ✓ Participación en la planificación.

Partiendo de las estrategias y factores claves de éxito determinados anteriormente, la formulación de objetivos estratégicos específicos y sus relaciones causa-efecto, permitieron definir el mapa estratégico a ser aplicado a la gestión global de los proyectos, desde las perspectivas contempladas bajo el enfoque del CMI.

Figura 4. Mapa estratégico de la empresa Sumagen, C.A.



Continuando con el desarrollo de la investigación, se procedió a elaborar el CMI de acuerdo a lo establecido en los objetivos específicos.

Perspectiva Financiera

- Maximizar los ingresos.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa.
- Disminuir significativamente los gastos.
- Aumentar la base de inversión.
- Maximización de costos/beneficios.

Perspectiva del Proceso

- Incrementar vida útil de los bienes.
- Innovar en productos y servicios.
- Fortalecer las alianzas estratégicas con los proveedores.
- Mejorar la productividad.

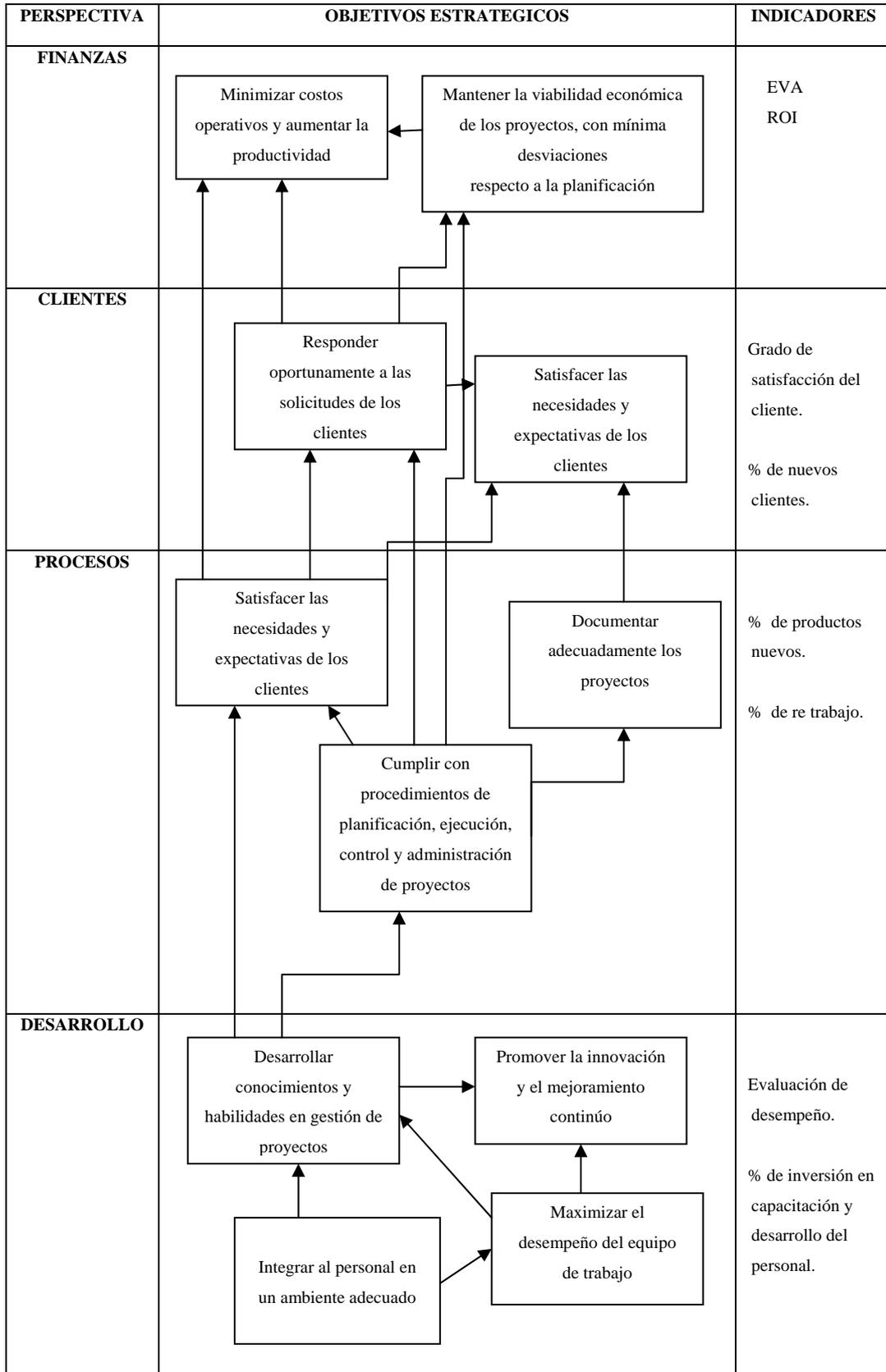
Perspectiva del Cliente

- Conocer los requerimientos y necesidades reales del cliente.
- Rapidez en el tiempo de respuesta en cuanto a reclamos o demoras en los proyectos.
- Cumplimiento de los planes elaborados y estimaciones para cumplir con las exigencias del cliente.
- Incrementar la satisfacción del cliente en cuanto a tiempo y calidad.

Perspectiva del Desarrollo

- Crecer en competencias.
- Fortalecer el compromiso.
- Desarrollo de capital humano.
- Planes de entrenamiento y desarrollo.
- Gestión eficaz de los proyectos.

Tabla 10. CMI propuesto para la empresa Sumagen, C.A.



5. Formular el plan estratégico de la empresa Sumagen, C.A.

Finalmente se presentó el plan estratégico propuesto para la empresa Sumagen, C.A. con la finalidad de mejorar su desempeño y competitividad dentro del mundo empresarial de la región.

Lineamientos Permanentes

Valores:

- Respeto: trato justo, digno y tolerante con su personal, valorando las ideas y acciones de todos y en armonía con la comunidad, el medio ambiente cumpliendo con las normas, lineamientos y políticas de la organización.
- Honestidad: gestionar de manera transparente y sincera los recursos de la empresa, con sentido de equidad y justicia conforme al ordenamiento jurídico, normas, lineamientos y políticas para generar confianza dentro y fuera de la organización.
- Responsabilidad: cumplir en forma oportuna, eficiente y con altos estándares de calidad los deberes y obligaciones asignados por la organización, basados en las normas y procedimientos establecidos con lealtad, honestidad, ética y profesionalismo para poder lograr las metas y objetivos planteados.
- Humanismo: valoración de la condición humana, así como de las dificultades, necesidades y carencias de los demás, manifestada en acciones orientadas al desarrollo integral y al bienestar individual y colectivo.
- Compromiso: disposición de los trabajadores y la organización para cumplir los acuerdos, metas, objetivos y lineamientos establecidos con constancia y convicción.
- Solidaridad: actitud permanente y espontánea de apoyo y colaboración para contribuir a la solución de situaciones que afectan a los trabajadores y comunidades para mejorar su calidad de vida.
- Humildad: capacidad de reconocer y aceptar las fortalezas y debilidades expresadas en la sencillez de los trabajadores que permita la apertura al crecimiento humano y organizacional.

Misión:

Brindar un servicio oportuno y de calidad que satisfaga los requerimientos y necesidades de los clientes a través del desempeño de un trabajo eficiente con el apoyo de un personal capacitado y dispuesto a cumplir las demandas del mercado industrial en beneficio de los accionistas y la organización.

Fines:

- Ser una empresa competitiva y con personal calificado.
- Satisfacer las exigencias y necesidades de los clientes.
- Cumplir con los tiempos estimados de los proyectos.
- Cumplir con la planificación establecida para cada proyecto.
- Ser una empresa rentable y sustentable en el tiempo.

Lineamientos Semipermanentes**Visión:**

Ser una empresa líder en la región en el ramo industrial comprometida con sus empleados, clientes, entorno social, económico, ambiental y legal a través de la mejora continua de sus servicios por medio del trabajo en equipo, el respeto y la responsabilidad.

Lineamientos Temporales**Objetivos Estratégicos:**

Finanzas:

- Aumentar la rentabilidad de la empresa.
- Maximizar los ingresos.

Procesos Internos:

- Incrementar vida útil de los bienes.
- Innovar en productos y servicios.
- Fortalecer las alianzas estratégicas con los proveedores.
- Mejorar la productividad.

Clientes:

- Conocer los requerimientos del cliente.

- Cumplir con la planificación y las estimaciones.
- Incrementar la satisfacción del cliente.

Desarrollo:

- Crecer en competencias.
- Fortalecer el compromiso.
- Gestionar eficazmente los proyectos.
- Desarrollar el capital humano.

Indicadores:

Una vez definidos los objetivos estratégicos planteados en cada una de las perspectivas del CMI, se precisaron los indicadores que permitirán medir el logro de los mismos, tal como se presenta a continuación:

Tabla 11. Indicadores

PERSPECTIVA	TEMA ESTRATEGICO	INDICADOR
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rentabilidad ✓ Ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ EVA (cálculo del beneficio real de la organización) ✓ ROI (va a medir el rendimiento de una inversión, para evaluar que tan eficiente es el gasto que se está haciendo o que se va a realizar)
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Innovación ✓ Productividad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ % productos nuevos (calculo de producción de nuevos productos) ✓ % de re trabajo (cálculo del esfuerzo adicional para corregir alguna inconformidad de un producto)
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción ✓ Nuevos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de satisfacción del cliente (nivel de conformidad del cliente de acuerdo al trabajo realizado) ✓ % nuevos clientes (calculo de capacidad de obtener y ganar nuevos clientes)
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencias 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación de desempeño (medición del desempeño del RRHH de la organización). ✓ % de inversión en capacitación y desarrollo del personal (calculo de inversión en nuevos conocimientos para el RRHH de la organización)

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En el presente capítulo se evalúan los resultados de la investigación, verificando el cumplimiento de los objetivos específicos propuestos y realizando un análisis de su congruencia y consistencia lógica con los resultados obtenidos.

Objetivo 1. Diagnosticar la situación actual del plan estratégico de la empresa Sumagen, C.A.

La investigación inicio con el diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a su plan estratégico, según lo indicado en la fase 1 de la investigación. Como se mencionó desde el inicio, la problemática que presentaba la empresa radicaba en la carencia de una planificación estratégica que pudiera alinear sus objetivos y diferentes estrategias para así cumplir con las planificaciones de cada proyecto a ejecutar. El resultado obtenido de este primer objetivo fue que se conoció que la empresa solo contaba con una serie de objetivos específicos que apoyaban un objetivo general.

Objetivo 2. Formular los principales lineamientos estratégicos de la empresa Sumagen, C.A.

Posteriormente, según lo mencionado en la fase 2 para la formulación de los principales lineamientos estratégicos se realizó el análisis del entorno de la organización con la finalidad de construir la matriz FODA, la cual se construyó como resultado de la aplicación de las herramientas seleccionadas para hacer ambos análisis, el interno y externo.

Objetivo 3. Realizar el análisis estratégico de la empresa Sumagen, C.A.

La elaboración de la matriz FODA dio origen a la formulación de las estrategias obtenidas de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas en la organización y a su vez se formularon los factores claves de la empresa para cada una de las perspectivas que conforman el CMI.

Objetivo 4. Formular objetivos estratégicos de la empresa Sumagen, C.A. según las perspectivas del CMI con sus indicadores agrupándolos en un diagrama causa-efecto.

Para lograr este objetivo se elaboraron los objetivos estratégicos para cada perspectiva dando lugar al mapa estratégico que resulta de ubicar los objetivos anteriormente definidos en cada una de las perspectivas (financiera, proceso, cliente y desarrollo) del CMI, para así finalmente dar paso a la construcción del CMI de la empresa Sumagen, C.A., el cual se ajusto a las necesidades identificadas y además se aprovecharon todas las fortalezas y factores claves de éxito de la organización.

Objetivo 5. Formular el plan estratégico de la empresa Sumagen, C.A.

Con el desarrollo de cada uno de los objetivos anteriores se fue cumpliendo el objetivo final y general de la investigación de formular el plan estratégico de la empresa Sumagen, C.A. Se definieron cada uno de los componentes de los lineamientos permanentes, semipermanentes y temporales, como son: la misión y visión de la organización, sus valores, fines y objetivos estratégicos. Este plan producto de la aplicación de una serie de herramientas constituye el eje central de esta investigación, lo que demuestra el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos al inicio de la investigación.

El plan estratégico formulado resulta una herramienta útil y de vital importancia para gestiones futuras y próximos proyectos, ya que permitirá hacer un mejor uso de los recursos de la empresa, lo que también es necesario para lograr el éxito y mantener la sustentabilidad de la empresa en el mercado.

La propuesta planteada es considerada una iniciativa dirigida a mejorar la calidad y eficiencia de los procesos internos de la organización y a su vez resume información de diferente naturaleza, convirtiéndola en información relevante.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos o líneas maestras de una empresa u organización. Es por ello que la planificación estratégica hoy en día resulta de gran importancia puesto que permite darle dirección y posición competitiva a las empresas, bien sean de pequeño, mediano o gran tamaño. Toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de oportunidades y amenazas del entorno y trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer.

El proceso de planificación estratégica es imprescindible para realizar el diagnóstico estratégico, el cual ayuda a conocer la situación actual de la empresa, tanto externa como interna y además es el insumo principal para la generación de estrategias. A su vez es considerada una herramienta y técnica que ayuda al gerente a desarrollar planes estratégicos para la toma de decisiones eficaces.

Para formular el plan estratégico de la empresa Sumagen, C.A. se utilizaron diversas herramientas que dieron como respuesta la información necesaria y requerida para formular el plan propuesto al inicio de la investigación. El mismo permitirá a la organización poder regirse bajo una serie de lineamientos, objetivos y valores que determinen la manera de actuar ante cada una de las actividades a las cuales se dedica la empresa. Así mismo ayudará a mejorar los tiempos de ejecución de los proyectos y permitirá que el personal se sienta con un mayor compromiso ante su trabajo ya que luego de realizar el CMI se estableció como estrategia impulsar el desarrollo del talento humano, a través de programas o cursos de capacitación que permitan ir mejorando cada uno de los procesos que estos ejecutan y desarrollan en la organización. Resaltando la importancia del recurso humano en cualquier institución.

Por otro lado se considera interesante mencionar que las principales estrategias de las organizaciones, están basadas en el desarrollo de nuevos proyectos. Lo que significa que el plan estratégico permitirá que la empresa pueda enfocarse en

brindar nuevos servicios que le permitan crecer a nivel industrial y de la competencia.

La definición de las cuatro perspectivas del CMI permitió definir los principales objetivos corporativos generales para cada una de las perspectivas, siempre orientadas a contribuir con la definición de la misión y visión de la empresa. Estos lineamientos y principalmente este plan estratégico formulado se pueden considerar como marcos generales referenciales que deben ser afinados con tareas puntuales específicas y detalladas que le den armonía a dichos lineamientos en próximos estudios.

Finalmente para que este plan estratégico pueda mantenerse e ir evolucionando con el tiempo es importante realizar constantes mediciones y estudios que permitan ir ajustando el plan estratégico de la organización a los constantes cambios que ocurren en el entorno. Esto le permitirá mantenerse en un mundo donde los cambios tecnológicos invaden a cada una de las empresas y lo que genera que estas estén preparadas para asumir cada uno de los retos que se presenten.

Recomendaciones

1. La carencia de un plan estratégico dio inicio a este plan que se obtuvo luego de cumplir con cada uno de los objetivos específicos planteados, razón por la cual se recomienda implementar este plan, usándolo bajo un enfoque de mejoramiento y renovación, donde los objetivos estén alineados con la misión y visión de la organización para mejorar los procesos.
2. Para que el plan estratégico pueda funcionar y servir de guía a la empresa es de suma importancia la evaluación oportuna y la selección adecuada de los proyectos a ejecutar para el logro de los objetivos empresariales, que es en definitiva lo que garantizará su éxito y permanencia dentro del mercado.

3. Se recomienda a la organización discutir los lineamientos estratégicos con cada una de las áreas de la organización, así como involucrar a sus trabajadores para evaluar el plan estratégico propuesto y considerar si se ajusta a las necesidades de la empresa, para posteriormente incorporar o realizar las modificaciones que ellos consideren pertinentes y que pudieron ser omitidas por el investigador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. (5ª ed). Venezuela: Episteme.
- Balestrini, M. (2002). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. (6ta Edición). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Centro para la Calidad en Asturias (s.f.). *Indicadores de Gestión y Mando de Cuadro Integral*. Asturias: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.
- Corredor, J. (2009). *La Planificación Estratégica: Bases Teóricas para su aplicación*. (4ta ed.). Valencia: Vadell Hermanos Editores, C.A.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. (1ra ed). México: Pretince Hall.
- Hernández, Sampieri, Fernández y Bautista (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw Hill.
- Méndez, C. (2001). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. (3ª ed). Bogotá: McGraw Hill Interamericana, S.A.
- Olve, N., Petri, C., Roy, J. y Roy, S. (2004). *El Cuadro de Mando en Acción: Equilibrando Estrategia y Control*. Barcelona: Deusto.
- Oviedo, A. (2005). *Planificación Estratégica con Balance Scorecard para una empresa de prefabricados para la construcción*. Trabajo Especial de Grado para Especialista en Gerencia de Proyectos no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Palacios, L. (2007). *Gerencia de Proyectos un Enfoque Latino*. (4ta ed.). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Pérez, A. (2009). *Guía Metodológica para anteproyectos de investigación*. (3ra Edición). Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- P.M.I. Standars Committee (2012). *A guide to the project management body of knowledge*. U.S.A.: P.M.I. Publications.
- Vahlis, M. (2008). *Formulación del Plan Estratégico de la unidad funcional de negocios de una entidad bancaria de la Región Guayana*. Trabajo

Especial de Grado para Especialista en Gerencia de Proyectos no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Puerto Ordaz.

Val Pardo, I. (2005). *Management Estratégico: Guía práctica y casos ilustrados*. Madrid: EISC Editorial.

Velásquez, A. (2006). *Formular un Plan Estratégico de la Gerencia Técnica de plantas piloto de PDVSA-INTEVEP*. Trabajo Especial de Grado para Especialista en Gerencia de Proyectos no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

ANEXOS

Anexo B. Presupuesto del TEG

Descripción	Precio	Cantidad	Total
Papelería	200,00	2	400,00
Tintas	430,00		430,00
Encuadernación	150,00	2	300,00
Inscripción TEG	3149,80		3149,80
Total Bs.			4709,80

Anexo C: Estructura Desagregada del Trabajo

