

**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

Plan de implementación de los lineamientos estratégicos basados en el cuadro de mando integral para la empresa Impletex Conexiones C.A.

Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:
Ing. Pinto Bastidas, Victor Ali. CI. 16.814.237

Asesorado por:
Lic. Sarache, Xarifa Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado
Dr. Ing. González, Virgilio Asesor académico

Caracas, enero 2020

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

Plan De Implementación De Los Lineamientos Estratégicos Basados
En El Cuadro De Mando Integral Para La Empresa Impletex
Conexiones C. A.

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**
Ing. Pinto Bastidas, Víctor Ali. CI. 16.814.237

Asesorado por:
Lic. Sarache, Xarifa Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado
Dr. Ing. González, Virgilio Asesor académico

Caracas, enero 2020

**Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: "Plan de implementación de los lineamientos estratégicos basados en el cuadro de mando integral para la Empresa Impletex Conexiones C. A.", presentado por el ciudadano: **PINTO BASTIDAS, VÍCTOR ALI**, cédula de identidad N° 16.814.237, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día 5 de febrero de 2020, en el aula Seminario, en la sede de la Universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de sus autores, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día 5 de febrero de 2020



Prof. Marcella S. Prince Machado

C.I. 5.003.329




Prof. Mariela Del Valle Martellacci Trujillo

C.I. 11.312.269

Señores:

Universidad Monteávila

Comité de Estudios de Postgrado


Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Atención: Dr. Ing. González, Virgilio

Referencia: Aceptación de Asesoría

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del Proyecto de Trabajo Especial de Grado de (los) Ciudadano (s): Pinto Bastidas, Victor Ali, titular de la Cédula de Identidad N°16.814.237; cuyo título tentativo es: Plan De Implementación De Los Lineamientos Estratégicos Basados En El Cuadro De Mando Integral Para La Empresa Impletex Conexiones C. A., la cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los 21 días del mes de octubre del 2019


Lic. Sarache Xarifa Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III


Dr. Ing. González, Virgilio Asesor académico



Asunto: Carta de autorización

Sres. Universidad Monteávila

Comité de Estudios de Postgrado, Especialización en Planificación, Desarrollo y
Gestión de Proyectos

Presente.

Por medio de la presente comunicación le informamos que en representación de Impletex Conexiones, C. A., RIF J-29939508-0, autorizamos al estudiante de la Especialización Ingeniero Victor Ali Pinto Bastidas, titular de la cedula de identidad V-16.814.237, para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado: "Plan De Implementación De Los Lineamientos Estratégicos Basados En El Cuadro De Mando Integral Para La Empresa Impletex Conexiones C. A."

Quedando a sus órdenes,

Atentamente,

Senaida Cisneros

V-10.078.029

Gerente General

Teléfonos: +58 (212) 238.37.58 / 239.36.18 / 327.19.66 Ext 121



DEDICATORIA

Quiero dedicar este logro a mi esposa Adriana Borrego por su paciencia y apoyo incondicional, en lo académico y personal. A mi hijo Víctor Andrés por ser la motivación en los momentos de debilidad, durante el tiempo que he cursado la Especialización.

También quiero dedicar este logro profesional y académico a mis ángeles que me cuidan y guían desde el día que nací, mis abuelos Ana Octavia, Hilda Epifanía y Víctor Julio, siempre presentes en mi corazón acompañándome desde el cielo.

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar este Trabajo Especial de Grado quiero utilizar este espacio para agradecer a Dios por todas sus bendiciones y a mis padres que han sabido darme su ejemplo en valores, constancia, trabajo, honradez y sacrificio para obtener las metas que nos trazamos en la vida.

También quiero agradecer a la Universidad Monteávila, por la organización del programa de Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, en particular al Comité de Estudios de Postgrado, la coordinación de la especialidad, los profesores que forman parte de la especialización y a los profesores Dr. Ing. Virgilio González por su asesoría académica, la Lic. Xarifa Sarache por la asesoría en seminario de trabajo especial de Grado y a la Msc. Lic. Marcella Prince por su apoyo, orientación, asesoría y pedagogía durante la realización de Trabajo Especial de Grado.

Para finalizar, quiero agradecer a Impletex Conexiones por el apoyo brindado para el inicio y culminación de mis estudios de post grado, en especial a los señores Manuel Ávila, Gonzalo Montero, Senaida Cisneros por la confianza y respaldo brindados.

ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Plan De Implementación De Los Lineamientos Estratégicos Basados
En El Cuadro De Mando Integral Para La Empresa Impletex
Conexiones C. A

Autores: Ing. Pinto Bastidas, Víctor Ali
Asesores: Dr. Ing. González, Virgilio

Año: 2020

RESUMEN

Impletex Conexiones, C.A. es una empresa dedicada al suministro de soluciones integrales en el área de tecnologías de información, comunicaciones y seguridad electrónica. Actualmente la empresa ha experimentado un crecimiento tanto en su nivel de ventas, como en la cartera de productos que comercializa, este crecimiento generó la necesidad en la organización de formular planes a mediano y largo plazo que le permitan la permanencia en el mercado y que se alcancen las metas que se han propuesto. De esta premisa surge el requerimiento de evaluar el entorno de la empresa y de asegurar el crecimiento sostenido en el mercado venezolano, por lo cual se planteó desarrollar un modelo de gestión estratégico para la empresa Impletex Conexiones, C.A., basado en Kaplan y Norton, y en su técnica de creación de cuadro de mandos integrales. El proyecto se desarrolló mediante un tipo de investigación aplicada, específicamente investigación y desarrollo, el diseño fue de tipo no experimental y transaccional, se clasificó como mixta ya que recopiló información de campo y se llevó a cabo revisión documental. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron: la observación directa y participativa, entrevistas no estructuradas, revisión documental y grupos de discusión. Con estas herramientas se desarrolló el plan de implementación de los lineamientos estratégicos según lo siguiente: se identificaron los requerimientos previos, se realizó un análisis del entorno y se formularon los lineamientos estratégicos, para dar paso al plan de implementación de los lineamientos estratégicos, todo esto bajo los fundamentos del Project Management Institute y su guía PMBOK (2017).

Línea de Trabajo: Proyectos de control de gestión

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, Planificación estratégica, Plan de Implementación, Matriz DOFA.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
RESUMEN	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	17
Planteamiento del Problema.	17
Objetivos de la Investigación.	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos.	19
Justificación.	20
Alcance	21
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	22
Antecedentes de la Investigación	22
Dirección de proyectos	27
Gestión de proyectos	27
Procesos de la dirección de proyectos	28
Áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos	29
Interesados	30
Planificación estratégica	30
Lineamientos estratégicos	31

Cuadro de mando integral	34
Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral	34
Plan de Implementación	38
CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL	43
Visión.....	43
Misión.....	43
Valores corporativos	43
Áreas de negocio.....	44
Estructura organizacional	44
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	46
Línea de Trabajo.....	46
Tipo de investigación.....	46
Diseño de la investigación.....	46
Unidad de análisis	47
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	47
Instrumentos para la recolección de datos:.....	48
Procedimientos a realizar por Objetivos.....	50
CAPÍTULO V. DESARROLLO	53
Objetivo 1. Identificar los requerimientos previos para un modelo de gestión estratégico.	53
Misión y Visión	53
Alcance	54
Diagnóstico organizacional	54
Objetivo 2. Evaluar el entorno de la empresa.....	57
Análisis de la capacidad competitiva	61
Objetivo 3. Formular los lineamientos estratégicos para Impletex Conexiones C.A., mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral	67

Cuadro de Mando Integral de Impletex Conexiones, C.A.	67
CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
Referencias	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Lineamientos Estratégicos	31
Figura 2. Dimensiones de la Visión	33
Figura 3. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	36
Figura 4. Estructura de la Planeación estratégica.	37
Figura 5. Ejemplo de Plan de Implementación.	42
Figura 6. Estructura Organizacional	45
Figura 7. Necesidades de la Dirección Estratégica	53
Figura 8. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	62
Figura 9. Cinco fuerzas de Porter de Impletex Conexiones, C.A.	66
Figura 10. Mapa Estratégico Simplificado	68
Figura 11. Cadena de Valor de Impletex Conexiones	69
Figura 12. Cronograma de Implementación de los lineamientos estratégicos.....	82
Figura 13. Cronograma de Implementación de los lineamientos estratégicos (Continuación).....	82
Figura 14. Técnicas de Medición de Valor Ganado.....	86
Figura 15. Indicadores de desempeño de valor ganado.....	89
Figura 16. Interpretaciones de los Indicadores de desempeño de valor ganado	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Plan de Trabajo	39
Tabla 2 Procedimiento a utilizar por Objetivos	50
Tabla 3. Operacionalización de las Variables.....	52
Tabla 4. Presupuesto estimado para la elaboración TEG	52
Tabla 5. Matriz DOFA.....	55
Tabla 6. Análisis PEST para el entorno Político.....	58
Tabla 7. Análisis PEST para el entorno Económico	59
Tabla 8. Análisis PEST para el entorno Social.....	60
Tabla 9. Análisis PEST para el entorno Tecnológico	61
Tabla 10. Identificación de elementos del análisis de Porter	63
Tabla 11. Análisis de Proveedores.....	64
Tabla 12. Análisis a largo plazo de Proveedores	65
Tabla 13. Cuadro de Mando Integral.....	70
Tabla 14. Plan de Acción Estratégico	74
Tabla 15. Plan de Implementación	78
Tabla 16. Actividades clave por objetivo desde su último reporte.....	85
Tabla 17. Impacto sobre los Objetivos Estratégicos.....	86
Tabla 18. Presupuesto de horas hombre del plan de trabajo	87
Tabla 19. Presupuesto de horas hombre del plan de trabajo (continuación)	87
Tabla 20. Plan de trabajo según metodología de valor ganado	88
Tabla 21. Formato de seguimiento de valor ganado	91

INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación consiste en emplear los conocimientos adquiridos en la Especialización Planificación, Desarrollo y Gerencia de Proyectos aplicándolos a una situación empresarial real, para dar cumplimiento al requisito académico y optar por el título de especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos otorgado por la Universidad Monteávila.

La planificación estratégica en las empresas permite establecer el norte que define la situación futura en la que la organización desea estar, enfocando así todas las acciones y decisiones en función de alcanzar las metas trazadas al mediano y largo plazo, tomando en cuenta los riesgos asociados. En el entorno venezolano se hace cada vez más compleja la definición de metas, ya que actualmente el cambio es constante y la incertidumbre aumenta.

Impletex Conexiones, C.A. es una empresa de capital venezolano, constituida en el año 2008, enfocada en el área de seguridad electrónica y telecomunicaciones. Actualmente es una empresa en crecimiento, que carece de fundamentos de planificación y objetivos estratégicos, que le permitan alcanzar la posición que se ha trazado en el tiempo, lo cual representa una debilidad ante el mercado y la competencia. Debido a los constantes cambios en la legislación e incertidumbre existente en el entorno venezolano se ha hecho imperativo el desarrollo de una planificación estratégica que garantice su permanencia en el tiempo.

Según la situación antes expuesta se establece el desarrollo del presente proyecto de Trabajo Especial de Grado, donde se plantea el desarrollo del plan de implementación de los lineamientos estratégicos basados en el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton para la empresa Impletex Conexiones, C.A., que asegure su crecimiento sostenido en el mediano y largo plazo.

Capítulo I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA se desarrolló el planteamiento del problema, desde su formulación, objetivo general y objetivos específicos, así como alcance, justificación y factibilidad de la investigación.

Capítulo II MARCO CONCEPTUAL inicia con los antecedentes de esta investigación, posteriormente se desarrollaron las bases teóricas que van desde conceptos de la dirección de proyectos, hasta el área de aplicación de la investigación enfocados a la gerencia estratégica en una organización.

Capítulo III MARCO ORGANIZACIONAL se presentó la reseña histórica de INERTEL, así como visión y misión, y estructura organizacional de la empresa.

Capítulo IV MARCO METODOLÓGICO se nombró el tipo y diseño de la presente investigación, así como la operacionalización de variables de los objetivos del proyecto.

Capítulo V DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS en este apartado se realizó el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos, realizando un levantamiento de los requerimientos previos a través de la matriz DOFA y análisis CAME, análisis de entorno a través del estudio PEST y el estudio de la capacidad competitiva por medio de las cinco fuerzas de Porter, para llegar a los objetivos estratégicos del cuadro de mando integral (CMI) y por último a la elaboración del plan de implementación de los lineamientos estratégicos, plan de seguimiento, reportes y plantillas de avance del proyecto.

Capítulo VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES se enumeraron los aprendizajes, tanto positivos como puntos de mejoría que esta investigación trajo a la empresa y las recomendaciones para la implementación de los lineamientos estratégicos, para la obtención de los resultados óptimos deseados.

Finalmente se encuentran las referencias bibliográficas que sustentaron el contenido teórico y documental de la presente investigación.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se da inicio a la exposición del origen de la investigación, su entorno y las soluciones que se desean encontrar, de acuerdo a las iniciativas de cómo se llegó a cumplir con el alcance de la misma. Igualmente, se expusieron cuáles son las razones de la investigación y los obstáculos que se presentaron en el desarrollo de la misma.

Planteamiento del Problema.

El termino estrategia ha sido ampliamente usado a través de la historia y tiene sus orígenes de la antigua palabra griega “strategos”, denominación utilizada por el ejército griego para referirse al jefe o líder de los militares. Según Peng (2010), la aplicación de los principios de estrategia militar en el campo empresarial y negocios nace en los años 60 y es conocida como administración estratégica.

A partir del momento que se comienza a desarrollar la estrategia en el ámbito empresarial, surgen varias definiciones y áreas del pensamiento donde el que más se adapta a esta investigación es la estrategia como integración, la cual es definida por Chandler (1962) como, “la determinación de metas básicas a largo plazo y objetivos de una empresa y la adopción de rutas de acción y la ubicación de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos”.

A nivel mundial, numerosas empresas utilizan el término planificación estratégica, el cual es definido por Pimentel (1999), como “pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo”.

La planificación permite a las organizaciones tener un norte claramente definido de las metas que se desean alcanzar y la situación futura en la que la empresa desea

estar, de forma tal que todos los esfuerzos y decisiones que se tomen estén enfocadas en lograr esas metas propuestas.

Mediante la generación de planes a mediano y largo plazo, formulación de objetivos y asignación de recursos, múltiples organizaciones a nivel mundial comenzaron a aplicar los conceptos de planificación estratégica que permitieron alcanzar las metas trazadas, por ejemplo, estos conceptos han sido ampliamente usados por grandes corporaciones como Toyota, General Motors, Chevron, Nike, Adidas, Walt-Mart, obteniendo excelentes resultados a nivel global.

Ahora bien, cuando se habla del tema en el entorno venezolano, se piensa en un ambiente inestable, de incertidumbre, donde resulta aún más complicado el desarrollo del mismo, sin embargo, es cuando toma mayor fuerza y se hace necesaria su implementación.

En Venezuela, existen numerosas organizaciones que carecen de un modelo de gestión formalmente definido, lo cual se evidencia en el gran número de nuevas empresas creadas anualmente y que no generan los resultados esperados por sus accionistas, la mayoría de estas no posee lineamientos que permitan garantizar la continuidad del entorno en el cual se desarrollan éstas.

Impletex Conexiones, C. A., es una empresa dedicada al suministro de soluciones integrales en seguridad electrónica, comunicaciones, detección y extinción de incendios, enfocados en desarrollarse como aliados estratégicos de sus clientes, tomando como premisa la formación de una relación de largo plazo ganar-ganar.

La empresa está orientada principalmente en las áreas de:

- Sistemas de control de acceso y asistencia por biometría facial y/o dactilar.
- Sistemas de Video Vigilancia sobre Protocolo de Internet (IP) y análogo/convencional.
- Sistemas de alarma anti intruso.
- Sistemas de protección contra incendios (Detección y Extinción).
- Cableado estructurado.

La empresa inició operaciones a partir del año 2009, momento en el cual el mercado venezolano atravesaba una crisis en el área tecnológica orientada a la seguridad, ocasionada por la disponibilidad de acceso a divisas que cada vez se ha vuelto más escasa y de difícil acceso, dificultando así la importación de materiales y equipos tecnológicos que en su mayoría es de fabricación extranjera y crea una dependencia de la organización a los grandes distribuidores que tienen acceso a las divisas de la comisión de administración de divisas (CADIVI), Sistema complementario de administración de divisas (SICAD) o cualquier otro mecanismo que pueda establecer el centro nacional de comercio Exterior (CENCOEX)

Impletex Conexiones, C. A. se enfrenta a un entorno país altamente cambiante y la organización se vio en la necesidad de formularse planes a mediano y largo plazo, que aseguren la continuidad de las operaciones de la empresa en el país.

Con el desarrollo de esta investigación se busca dar solución a la problemática existente y es por ello, que se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el plan de implementación de los lineamientos estratégicos resultantes del modelo de gestión, basados en el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Robert Kaplan y Edward Norton.?

Objetivos de la Investigación.

Objetivo general.

Diseñar el plan de implementación de los lineamientos estratégicos basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para la empresa Impletex Conexiones, C. A.

Objetivos específicos.

- Identificar los requerimientos previos para un modelo de gestión estratégico.
- Evaluar el entorno de la empresa.

- Formular los lineamientos estratégicos para Impletex Conexiones, C. A. mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral.
- Elaborar el plan de implementación de los lineamientos estratégicos de la organización.

Justificación.

El análisis de entorno en cada organización debe desarrollarse para diagnosticar su situación actual y posteriormente realizar una planificación futura, ya que la misma toma en cuenta la incertidumbre, analizando las oportunidades y amenazas del entorno y busca planificar acciones al respecto partiendo de los objetivos de la empresa.

El desarrollo de una planificación empresarial toma en cuenta el entorno en el cual se desenvuelve la organización para alcanzar las metas que se ha trazado luego de un estudio detallado de todas las vertientes que se puedan originar.

La planificación estratégica a nivel mundial define metas a corto, mediano y largo plazo que permitan alcanzar los objetivos que se han trazado las organizaciones, en el caso de Venezuela, se hace aún más crítico el desarrollo de las mismas ya que se encuentran en un entorno que constantemente está sufriendo cambios, tanto el mercado, como a nivel de regulaciones y normativas de carácter gubernamental.

En Impletex Conexiones, C. A., el desarrollo de un plan de gestión surgió debido al crecimiento que ha experimentado la empresa en el último año y se requiere garantizar la continuidad del negocio, así como su posicionamiento ante los competidores.

Existen numerosos beneficios en el desarrollo de un plan estratégico, entre los que Pimentel (1999), comenta:

- Mejora el desempeño de la organización, ya que permite pensar en el futuro, así como visualizar nuevas oportunidades y amenazas.

- Permite enfrentar los problemas de las organizaciones, estos son detectados en su mayoría con anticipación y se busca las mejores soluciones que se encuentren alineadas con los objetivos de la organización.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), analiza cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de aprendizaje / crecimiento y perspectiva de procesos internos. Las mismas permiten mantener una visión amplia del negocio a lo largo del proceso de formulación e implementación de la estrategia.

Adicionalmente el CMI permitió tener un panorama claro de la organización que indica su desempeño actual, de forma tal de tomar decisiones en un momento determinado para alcanzar las metas y objetivos que se han trazado.

Alcance

El alcance de la investigación se limitó al diseño del plan de implementación basado en los requerimientos para un modelo de gestión estratégico para la organización, elaboración de los lineamientos estratégicos, formulación del cuadro de mando integral, elaboración del plan de implementación de los lineamientos estratégicos.

Por último se desarrollan los indicadores que permiten hacer seguimiento al plan estratégico, así como los intervalos en los cuales serán medidos.

Esta investigación no incluye la ejecución del plan de implementación, monitoreo, seguimiento y control, el cual se sugiere sea desarrollado por la empresa una vez aprobada la propuesta por la junta directiva de la misma.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

De acuerdo con los requerimientos de la investigación, en el presente capítulo se desarrollaron los conceptos y teorías existentes que sustentaron el propósito y objetivo del proyecto. Para ello, se presentaron postulados según autores, investigaciones y expertos de manera separada y detallada; que permitieron dar una visión global de los fundamentos teóricos de esta investigación, en él se encuentran trabajos previos realizados en el área de Gerencia de Proyectos. Se definieron conceptos fundamentales como son: Gerencia de Proyectos, sus áreas de conocimientos, llegando finalmente conceptos claves de esta investigación como son; Planificación Estratégica, Investigación y Cuadro de Mando Integral.

Antecedentes de la Investigación

Para la resolución de la problemática planteada se consultaron trabajos especiales de grado desarrollados en el área de Gerencia de Proyectos y Administración, de forma tal de sentar una guía para el trabajo desarrollado.

Arteaga (2010), realizó la investigación para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos llamado “Propuesta de plan estratégico para la gerencia de proyectos de la empresa BD2050 Automatismos Industriales, C.A”. Actualmente la empresa se encuentra atravesando por una etapa de reestructuración y revisión de sus lineamientos estratégicos: redefiniendo su misión, visión y objetivos; y a su vez estudiando la incorporación de nuevos productos para incrementar sus competencias. En cuanto a los proyectos que se manejan en la empresa caso de estudio, estos están inmersos dentro de los proyectos de ingeniería, procura y construcción (IPC), específicamente en el área de automatización y control de procesos industriales. La manera de gerenciar los proyectos no obedece a la aplicación de herramientas formales y no se han adoptado metodologías de un plan estratégico para la gerencia de proyectos en la empresa.

Aportes: Este estudio se utilizó para la formulación del planteamiento del problema, de forma tal de visualizar como el autor planteó la revisión de los lineamientos principales: redefiniendo misión, visión y objetivos. La forma como se gestionaban los proyectos en esta empresa no obedecía a la aplicación de herramientas formales y no habían adoptado metodologías de gerencia de proyectos, de ahí surgió la necesidad del desarrollo de un plan estratégico para la gerencia de proyectos de la misma.

Palabras Clave: Planificación Estratégica, Reestructuración Empresarial, Gerencia de Proyectos, Automatización, Control de Procesos, Mejores Prácticas en Proyectos IPC.

Cardoso (2013), en su trabajo “**Cuadro de Mando Integral: estudio empírico sobre pequeñas y medianas empresas.**” mencionó la teoría que defiende el Cuadro de Mando Integral como un método de evaluación del desempeño, respecto al uso de medidas exclusivamente financieras. El presente estudio tiene como objetivo examinar las tasas de utilización y divulgación de conocimientos acerca del Cuadro de Mando Integral en pequeñas y medianas empresas industriales portuguesas

(PYME), analizando la existencia de factores que expliquen por qué el método no es conocido en todas las empresas. La búsqueda de factores explicativos muestra que el conocimiento de este método está asociado a las características individuales de los responsables de la contabilidad de gestión, tales como el nivel educativo y la edad, así como las características de tamaño de la propia empresa.

Aportes: Esta investigación formuló los factores que influyen en una empresa pequeña o mediana como lo es Impletex Conexiones C.A. y fue utilizado como modelo para la examinación de la evaluación del desempeño.

Palabras Clave: La evaluación del desempeño. Portugal.

Darvish (2012), su trabajo de maestría en Administración de empresas Mención Finanzas planteó el “**El estudio de la Gestión del Conocimiento - Efecto de la Promoción de las Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral: un**

caso de estudio en SAIPA fabricación de automóviles” En los últimos años, dos nuevas categorías se han presentado en el mundo de la gestión. Cuadro de Mando Integral como modelo de planificación estratégica, que combina medidas financieras con factores intangibles de la organización y la gestión del conocimiento tiene como objetivo identificar, evaluar y organizar, almacenar y aplicar el conocimiento con el fin de satisfacer las necesidades y los objetivos establecidos. Este estudio aclara el efecto de los índices de gestión del conocimiento en el avance de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

El Capital Intelectual como un modelo de Gestión del Conocimiento fue el modelo base en esta encuesta. Las muestras fueron seleccionadas entre los gerentes, directores, funcionarios y expertos en Saipa Automotive Company. Los datos fueron recogidos a través de cuestionarios. La correlación de Pearson, Friedman y pruebas de regresión lineal se han utilizado para analizar los datos. De acuerdo con la prueba de correlación de Pearson, el estudio mostró una relación positiva significativa entre el modelo de gestión del conocimiento y las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Es de gran importancia que el hecho de la prueba de Friedman especifica todas las variables de clasificación y luego en función de su importancia y la prioridad de la siguiente manera: el capital humano en la primera posición, el capital social en el segundo y el capital estructural en el tercero.

Aportes: Esta investigación explicó el efecto de los índices de gestión del conocimiento en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral como herramienta estratégica de la organización, a su vez planteó la prioridad de las variables de gestión del conocimiento basados en el modelo de capital intelectual: primero el capital humano, segundo el capital social, tercero el capital estructural de igual manera se manejó en el plan de implementación de este proyecto.

Palabras Clave: Gestión del Conocimiento, Cuadro de Mando Integral, el capital intelectual, SAIPA Automotriz.

Kim y Hee (2011), en su trabajo para el Instituto de Tecnología Industrial de Korea **“Estudio empírico sobre el impacto de los factores críticos de éxito en el desempeño del cuadro de mando en empresas de gestión de cadena de suministro verde en Korea”** La rápida modernización industrial y la reforma económica han sido características de la economía coreana desde la década de 1990, y han traído consigo problemas ambientales sustanciales. En respuesta a estos problemas, el gobierno coreano ha desarrollado métodos para promover las tecnologías de producción más limpia. Gestión de la cadena de suministro verde (GSCM), está surgiendo como un enfoque importante para las empresas coreanas para mejorar el rendimiento. El propósito de este estudio fue examinar el impacto de los marcos comunitarios de apoyo GSCM (factores críticos de éxito), en el rendimiento CMI (Cuadro de Mando Integral), por el modelo de ecuaciones estructurales , utilizando los resultados empíricos de 249 encuestados de empresas involucradas en el negocio nacional GSCM en Corea. Planificación y ejecución fue un factor antecedente dominante en este estudio, seguido de la colaboración con socios y la integración de la infraestructura. Sin embargo, la activación de la ayuda fue un impacto negativo en el desempeño financiero, el aumento de los costos y las cargas. Se encontró que existían implicaciones importantes en la implementación de GSCM.

Aportes: Esta investigación formuló un precedente en la evaluación de factores críticos de Cuadro de Mando Integral y fue usada como base en el plan de implementación propuesto en ese estudio de investigación.

Palabras Clave: Factores críticos de éxito; gestión de la cadena de suministro verde, modelado de ecuaciones estructurales; desempeño cuadro de mando integral.

Oviedo (2005), para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos en la Universidad Católica Andrés Bello planteó la investigación denominada **“Planificación estratégica con Cuadro de Mando Integral para una empresa de prefabricados para la construcción”** La empresa de ABC C.A. aumento sus ventas y operaciones ha hecho que los propietarios consideren necesaria la

revisión de líneas de acción y estrategias, que han venido aplicando intuitivamente, para adaptarse a su situación actual, en vista de esta necesidad se ha planteado desarrollar un plan estratégico enmarcada en la gerencia de proyectos a través de la concepción de carteras e proyectos como resultado de dicho proceso de planificación formal.

Aportes: ante el aumento de sus operaciones los accionistas consideraron necesaria la revisión de las líneas de acción y estrategias, al igual que este trabajo especial de grado. Este trabajo fue utilizado como guía en el desarrollo del marco metodológico, ya que la misma estuvo direccionada hacia la planificación estratégica de investigación-desarrollo, enmarcada en la gerencia de proyectos como herramienta de planificación formal basada en la metodología del Cuadro de Mando Integral para la construcción de una gestión integral.

Palabras Clave: Planificación Estratégica, Cuadro de Mando Integral.

Zapata (2013), en su trabajo titulado “**Ingeniería de la calidad aplicada a la planificación de un servicio.**” En este artículo se indicó el proceso de planificación del servicio de una biblioteca universitaria, que culmina en el diseño de la estrategia de valor para elevar los estándares de desempeño de los procesos a partir de los requisitos del usuario y los puntos críticos de los ciclos de servicio. El resultado fue el producto de una investigación de tipo descriptivo realizada en el 2010 e inicios de 2011 en la biblioteca central de Antioquia, cuya metodología combina herramientas de ingeniería de calidad, como el análisis de modo y efecto de fallas (AMEF), con elementos de la gerencia de servicio, de manera que pueda ser replicada en cualquier tipo de unidad de servicios de esta naturaleza.

Aportes: Esta investigación concluyó con una serie de objetivos estratégicos a partir de un análisis de modo y efecto de fallas, de esta misma manera se planteó su implementación en este trabajo, adicionalmente se basaron en otras herramientas como es el Cuadro de Mando Integral para generar valor agregado.

Palabras Clave: AMEF, Ciclos de servicio, Estrategia de valor, Planificación de servicio.

BASES TEÓRICAS

Dirección de proyectos

El PMI (2017), define la dirección de proyectos como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (pág.10).

Según la UPV (2009), el término dirección de proyectos se usa a veces para describir como aborda una organización la dirección de las operaciones en curso. Este modelo de gestión, denominado más correctamente dirección de proyectos, trata muchas facetas de las operaciones en curso como proyectos (pág. 8)

Según González (2013), la dirección de proyectos se puede definir como la aplicación de conocimientos, aptitudes, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto, encaminados a satisfacer o colmar las necesidades y expectativas de una organización mediante un proyecto. Para satisfacer estas necesidades de los clientes, hay que equilibrar las demandas entre: Alcance, plazos, coste y calidad. (pág. 24).

- Distintas necesidades y expectativas de las diferentes entidades involucradas en el proyecto.
- Necesidades identificadas y expectativas sin identificar.

Gestión de proyectos

Se han encontrado numerosas definiciones de gestión de proyectos, sin embargo existen particularmente dos de ellas que vale la pena mencionar.

Según Palacio y Rueda (2011), “La gestión de proyectos predictiva o clásica es una disciplina formal de gestión, basada en la planificación, ejecución y seguimiento a través de procesos sistemáticos y repetibles” (pág. 31).

Pino (2010), define la gestión de proyectos como “organización y administración de los recursos que intervienen en un proyecto de manera tal que éste se pueda culminar dentro del alcance, del tiempo y del coste definidos” (pág.3).

Ambas definiciones son complementarias, se menciona la planificación, ejecución y seguimiento a través de procesos sistemáticos y repetibles, mientras la segunda

hace referencia a la obtención de las metas trazadas dentro del alcance, tiempo y costo establecido.

Es por ello que la gestión de proyectos se basa en la planificación, seguimiento y control de un proyecto, a través de procesos sistemáticos y repetibles de manera tal que éste pueda culminar dentro del alcance, tiempo y costo establecido.

Procesos de la dirección de proyectos

Los procesos de la dirección de proyectos según el PMI (2013), (pág.49), son:

- 1) **Grupo de proceso de iniciación:** son los procesos utilizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, con previa autorización para dar inicio a dicho proyecto o fase
- 2) **Grupo del proceso de planificación:** procesos requeridos para la delimitación del alcance del proyecto, afinación de objetivos, y definir el curso de acciones requeridas para alcanzar los objetivos del proyecto que están comprometidos a lograr.
- 3) **Grupo del proceso de ejecución:** procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan de manejo del proyecto para así cumplir con las especificaciones del mismo.
- 4) **Grupo del proceso de seguimiento y control:** procesos necesarios para análisis, seguimiento, y regulación del progreso y el desempeño del proyecto, con el objetivo de detectar cambios y que los mismos sean aplicados.
- 5) **Grupo del proceso de cierre:** procesos de clausura de actividades a través de todos los grupos de procesos con el fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos

A continuación se describen las diez (10), áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos (PMI, 2013, pág.60), en los cuales están distribuidos los 47 procesos de la gerencia de proyectos:

- 1) **Gestión de la integración del proyecto:** incluye los procesos y las actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos.
- 2) **Gestión del alcance del proyecto:** incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo), el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.
- 3) **Gestión de tiempo del proyecto:** incluye los procesos requeridos para gestionar la finalización del proyecto a tiempo.
- 4) **Gestión de los costos del proyecto:** incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- 5) **Gestión de la calidad del proyecto:** incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido.
- 6) **Gestión de los recursos humanos del proyecto:** incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto.
- 7) **Gestión de las comunicaciones del proyecto:** incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la

distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.

- 8) **Gestión de los riesgos del proyecto:** incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto.
- 9) **Gestión de las adquisiciones del proyecto:** incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto a fin de realizar el trabajo.
- 10) **Gestión de los interesados:** incluye los procesos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden impactar o ser impactados por el proyecto, con el fin de analizar las expectativas y desarrollar estrategias apropiadas y efectivas en los procesos de decisiones y ejecuciones.

Interesados

Los interesados (Stakeholders), son personas, grupos u organizaciones, que pueden afectar, ser afectado o perciben que son afectados por una decisión, actividad o salida del proyecto. (PMI 2013, pág.394).

Planificación estratégica

Las distintas definiciones de este término encontradas hacen mención a la generación de un plan que permita ubicar la empresa u organización de una situación actual a una situación futura deseada.

La planificación estratégica en el ámbito empresarial es definida según Vanegas (2007), como:

“Proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y

el compromiso a todos los niveles de la organización con esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.” (Pág. 2)

Lineamientos estratégicos

Los lineamientos estratégicos de una organización definen el norte de la misma y son clasificados de acuerdo a sus características de durabilidad en el tiempo (permanente, semipermanente y temporal). Éstos ayudan a desarrollar las ideas de a dónde quiere llegar la empresa, quién es y cuál es su fin.

Según Francés (2006), los lineamientos estratégicos “son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas” (pág.16).

Permanentes (Pueden cambiar cuando se requiera)	Semipermanentes (Cambian cada 3 o 5 años)	Temporales (Revisados anualmente)
Fines	Visión	Objetivos
Misión	Políticas	Indicadores
Valores		Metas
		Estrategias

Figura 1. Lineamientos Estratégicos

Fuente: Francés (2006)

Lineamientos estratégicos permanentes

Los lineamientos permanentes permiten definir el rumbo que desea imprimir la empresa con vista a largo plazo. Los lineamientos estratégicos a permanentes también son conocidos como Matriz Estratégica y está conformada por lo siguiente:

Fines

Según Francés (2006), los fines son los objetivos permanentes de la empresa que representan su razón de ser desde el punto de vista de los accionistas y los trabajadores. Los fines de una empresa privada pueden ser según lo siguiente:

- Supervivencia y/o permanencia en el tiempo.

- Reconocimiento sobre la competencia.
- Bienestar de los empleados y accionistas.
- Optimización del rendimiento.

Misión

Fleitman (2000), señala:

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general. (pág.37)

La definición de misión ha venido cambiando con el tiempo, anteriormente las organizaciones establecían su misión en función al producto que se generaba, con el pasar de los años fue moldeándose al área de actividad de la empresa dentro de los cuales deben ubicarse los negocios presentes y futuros de la organización.

Valores

Los valores forman parte de la cultura organizacional definiendo el marco ético-social dentro de la cual la empresa realiza sus acciones. De igual modo define los límites dentro de los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos, tanto a nivel personal como organizacional.

Lineamientos estratégicos semipermanentes

Estos lineamientos pueden establecerse a un periodo entre tres y cinco años, en ellos se encuentra la visión y políticas de la empresa.

Visión

Las empresas requieren de un norte claro para orientar sus esfuerzos, de forma tal que se puedan preguntar en dónde quieren estar en periodo de cinco o diez años, la respuesta a esta interrogante debe ser la misión de la organización.

Thompson (2006), señala:

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. (Pág. 3)

El desarrollo de la visión abarca tres dimensiones posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial, lo anterior lo expresa Francés (2006), según la siguiente figura:

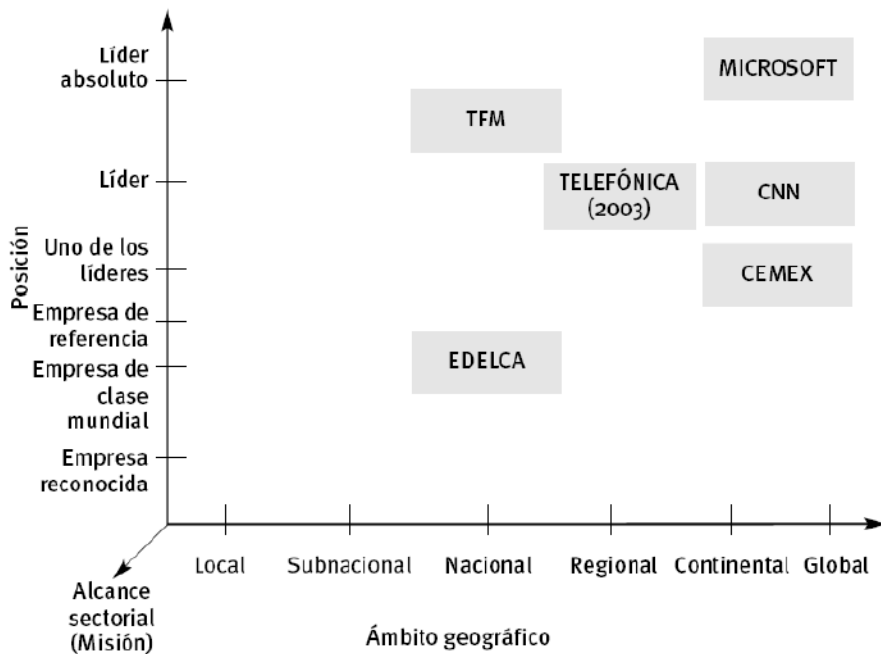


Figura 2. Dimensiones de la Visión

Fuente: Francés (2006)

Políticas

Las políticas definen los límites dentro de los cuales determinadas acciones pueden ocurrir y suelen derivarse de los valores, fines o de los objetivos corporativos.

Según Francés (2006), “las políticas definen cuáles son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de los objetivos” (pág.31).

Cuadro de mando integral

Desde la óptica de Kaplan y Norton (1999), el cuadro de mando integral:

Traduce la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, sigue poniendo énfasis en la consecución de los objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financiero, permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro. (pág.14)

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es un sistema de gestión estratégica que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral

Kaplan y Norton (1999), introdujeron las cuatro perspectivas en las cuales se ubican los objetivos que constituyen la estrategia.

Francés (2006), puntualiza las cuatro perspectivas de la siguiente forma:

- 1) **Perspectiva de Financiera (Accionistas o dueños):** comprende aquellos actores que detentan el poder final de decisión acerca de la organización:

los accionistas en una empresa, los patrocinantes en algunas organizaciones no gubernamentales, los votantes en un gobierno electo. Ellos tienen el poder de crear la empresa y de cerrarla.

- 2) **Perspectiva de clientes (receptores externos):** comprende a quienes reciben el impacto directo o indirecto de la actividad de la organización –los clientes, vecinos, comunidades, medio ambiente–, pero que no ejercen control sobre ella. Los reguladores gubernamentales con poder de decisión sobre los precios y productos de la empresa se ubican en el entorno de esta perspectiva.
- 3) **Perspectiva de procesos (internos y en red):** corresponde a las actividades de la propia organización y las de otras organizaciones que contribuyen con ella, como son las de los socios, tercerizadores (outsourcers), y proveedores. Los reguladores de los procesos se ubican en el entorno de esta perspectiva.
- 4) **Perspectiva de capacidades (internas y en red):** corresponde al capital humano organizado que hace posible los procesos presentes y futuros. Comprende las capacidades de su personal interno, de sus socios tecnológicos y consultores, la organización que los articula (su estructura, cultura y clima organizacional), el capital de información y la infraestructura informática y de comunicaciones que facilita su interacción. Aquí se ubican las expectativas de los dolientes internos: los gerentes y demás empleados, sindicalizados o no. (pág.14)

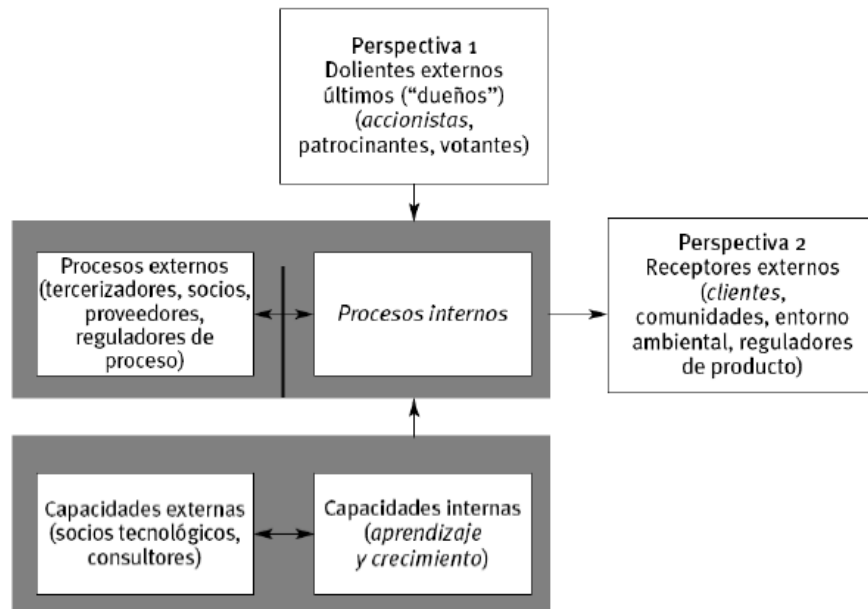


Figura 3. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Francés (2006)

El Cuadro de Mando Integral (CMI)

Ofrece un marco para describir las estrategias destinadas a crear valor. El CMI posee:

1. Indicadores.
2. Metas.
3. Iniciativa Estratégica.



Figura 4. Estructura de la Planeación estratégica.

Fuente: Ramos (2011).

Beneficios del CMI.

- Refina las estrategias organizacionales y permite comunicarlas con claridad a todos los empleados.
- Permite identificar los procesos internos clave que llevan al éxito estratégico.
- Permite alinear las inversiones en personas, tecnología algunos beneficios que ofrece el uso de los mapas de estrategia y el capital organizacional para lograr mayor impacto diario y estructurar el trabajo con el conocimiento.

- Permite exhibir las deficiencias en las estrategias y realizar acciones correctivas tempranas. (Kaplan y Norton 2004).

Plan de Implementación

El plan de implementación conduce el marco lógico del proyecto en una serie de acciones necesarias para lograr los objetivos inmediatos en un plazo determinado, define el orden en que deberá realizarse cada actividad, los recursos que serán necesarios y el tiempo de cada uno con su respectivo responsable. Incluirá también las tareas y recursos necesarios para el sistema de monitoreo y evaluación

Lo normal es que en el momento del diseño el plan de implementación sea relativamente general y se elabore con un detalle suficiente para garantizar que el proyecto es viable con los recursos y tiempo disponibles. Posteriormente, al inicio de la ejecución del proyecto se elabora un plan de trabajo que actualice y desarrolle en detalle el plan de implementación.

Según Haynes (2008), crear un plan de implementación se trata de crear pasos para obtener resultados medibles. Implementar un plan de negocios es lo que hace que la elaboración del plan de negocios valga la pena. Alcanzar los objetivos establecidos en tu plan de negocios es evidencia de tus esfuerzos y cumple las promesas efectuadas a los accionistas.

Este paso consiste en planificar exactamente qué, cómo, cuándo, quién, y con qué recursos se llevarán a cabo las actividades y/o acciones previstas en las estrategias de influencia para implementar nuestro proyecto.

Según ACTRAV (2009), el plan de implementación se compone de los siguientes elementos, que se elaboran en orden sucesivo:

1. **Plan de desempeño:** El plan de desempeño describe la secuencia en la que tendrán que obtenerse los productos para lograr cada objetivo inmediato.

El plan de desempeño se elabora desagregando cada producto en las metas parciales y la meta final. Cada meta parcial indica el grado de avance en la obtención producto para un período determinado. La meta final

expresa el resultado final que se alcanzará con el producto al finalizar el proyecto.

2. **Plan de Trabajo.** Se trata de una herramienta muy útil para resumir, de manera lógica, las relaciones entre objetivos, actividades, resultados e insumos requeridos. Permite visualizar la relación entre los objetivos de incidencia y las actividades propuestas para alcanzar dichos objetivos.

Si en la matriz de planificación se incluyeron indicadores para los productos, entonces en el plan de desempeño incluirá las metas parciales y finales para dichos indicadores.

Tabla 1. Plan de Trabajo

Objetivos Específicos	Actividades	Resultados esperados	Responsable	Insumos requeridos	
1	1.1				(Recursos humanos, tiempo y recursos materiales)
	1.2				
2	2.1				
	2.2				
3	3.1				
	3.2				

Fuente: Haynes (2008).

3. **Estructura de desglose de trabajo:** La Estructura de Desglose de Trabajo define el ritmo al que se ejecutarán las actividades (incluyendo sub-actividades y tareas si es necesario) para obtener de cada producto.

La matriz de marco lógico contiene una lista de las actividades necesarias para cada producto. Para planificar la ejecución con el nivel de detalle suficiente posiblemente será necesario desagregar algo más las actividades. La estructura de desglose de trabajo no debe ser un listado exhaustivo de todas las sub-actividades y tareas. Eso será necesario en el momento de comenzar la ejecución, pero para la planificación de la ejecución basta con un nivel de desagregación que permita identificar los recursos necesarios y la secuencia general de ejecución.

La estructura de desglose de trabajo no debe ser un listado exhaustivo de todas las sub-actividades y tareas. Eso será necesario en el momento de comenzar la ejecución, pero para la planificación de la ejecución basta con un nivel de desagregación que permita identificar los recursos necesarios y la secuencia general de ejecución.

4. **Matriz de responsabilidades:** Una vez que se tienen identificadas las actividades necesarias para lograr cada producto, se procede a definir quién o quienes dentro del equipo del proyecto serán responsables por su ejecución. Las responsabilidades pueden ser de distinto tipo: supervisión, ejecución, apoyo técnico, soporte administrativo, etc.

La matriz de responsabilidades indica para cada actividad quien participa en ella y su función. Para ello se añade a la matriz de planificación de la implementación tantas columnas como personas habrá en el equipo del proyecto.

La lectura horizontal de la matriz de responsabilidades define el equipo necesario para cada actividad. La lectura vertical muestra las responsabilidades para cada miembro del equipo, y facilita la elaboración de los términos de referencia para cada puesto.

5. **Cronograma:** el cronograma describe la secuencia de realización de las actividades. Establece cuando debe iniciarse cada actividad, cuál será su duración, y el momento en que debe terminar. El ritmo de ejecución de las actividades deberá corresponderse con las metas de los productos establecidas en el plan de desempeño. Para cada período, el cronograma deberá asegurar que se realizan todas las actividades necesarias para un determinado avance en los productos.

Lo más importante es que pensemos todas las actividades que queremos realizar en un marco de tiempo determinado, considerando un margen de tiempo que otorgue flexibilidad al proceso, ya que nuestro entorno es siempre variable. Un imprevisto no puede arruinar todo nuestro proyecto. Además, si al final cumplimos con todos los objetivos antes de lo esperado, la iniciativa parecerá aún más exitosa.

El cronograma suele presentarse en forma de una gráfica de barras, conocido también como diagrama de Gantt. Es una herramienta poderosa, a la vez que simple de usar. Es fácil de leer y se puede utilizar también para el monitoreo de la ejecución. Consta de un conjunto de columnas que representan las unidades temporales y filas que contienen las actividades del proyecto, en las que se dibuja una barra que indica su inicio, duración y finalización.

Las actividades se suelen programar en la fecha de inicio más temprana posible. Algunas actividades necesitarán que otras precedentes se hayan completado antes de iniciarse. Para otras habrá más flexibilidad (u holgura) sobre su comienzo o finalización.

En la figura 5, puede observarse de forma resumida un formulario ejemplo de un plan de implementación, donde se presenta un cronograma, indicando metas para cada producto, así como la matriz de responsabilidades.

Plan de implementación resaltando el cronograma

Componente	Metas para cada periodo (acumuladas)					Responsabilidades			
	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo n	Fin del proyecto	Dir.	Tec. 1	Tec. 2	Adm.
Producto 1	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Meta n	Meta final				
Actividad 1.1	[Barra de actividad 1.1]								
Sub-actividad	[Barra de sub-actividad 1.1.1]								
Sub-actividad	[Barra de sub-actividad 1.1.2]								
Actividad 1.2	[Barra de actividad 1.2]								
Sub-actividad	[Barra de sub-actividad 1.2.1]								
Sub-actividad	[Barra de sub-actividad 1.2.2]								
...									
Producto 2	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Meta n	Meta final				
Actividad 2.1	[Barra de actividad 2.1]								
Sub-actividad	[Barra de sub-actividad 2.1.1]								
Sub-actividad	[Barra de sub-actividad 2.1.2]								
Actividad 2.2	[Barra de actividad 2.2]								
Sub-actividad	[Barra de sub-actividad 2.2.1]								
Sub-actividad	[Barra de sub-actividad 2.2.2]								
...									

Figura 5. Ejemplo de Plan de Implementación.

Fuente: ACTRAV (2009)

Bases Legales

Es importante tomar como referencia la Constitución Nacional de La República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de Telecomunicaciones; Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación, así como también las normativas nacionales e internacionales aplicables a los sistemas que implementa la organización dada la naturaleza de su actividad económica.

CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL

Impletex Conexiones C.A. es una empresa de capital venezolano con centro de operaciones en la Ciudad de Caracas, estado Miranda, la cual fue fundada el 10 de enero del 2008 con la visión de convertirse en una empresa de Servicios, enfocada al área de Telecomunicaciones.

A mediados del año 2007 surge la primera idea de crear la empresa, la cual estaría enfocada a ofrecer servicios de redes de telecomunicaciones principalmente en el área de cableado estructurado. La premisa de esta nueva empresa fue ofrecer servicios de un alto nivel de calidad y confiabilidad, así como justa relación precio - valor y atención personalizada a sus clientes, los cuales posteriormente se convirtieron en algunos de los valores corporativos de la organización.

En sus inicios la empresa fue concebida gracias al apoyo de dos aliados de negocios a los cuales la Impletex Conexiones C.A. prestó sus servicios, posteriormente y debido a los continuos cambios del entorno venezolano la empresa se vio en la necesidad de ampliar su cartera de clientes, productos y servicios que ofrecía, siempre enfocándose al área de seguridad electrónica, ofreciendo soluciones de tecnología principalmente hacia las comunicaciones bajo el protocolo de control de transmisión (TCP), / protocolo de internet (IP).

Visión

Consolidarnos como integradores de soluciones tecnológicas, donde y cuando se requieran.

Misión

Implementar soluciones integrales e innovadoras para el sector tecnológico, ofreciendo un alto nivel de confiabilidad a nuestros clientes; promoviendo el mejoramiento continuo de nuestro equipo humano.

Valores corporativos

- Un alto nivel de compromiso y responsabilidad con nuestros clientes.
- Disciplina y constancia con nuestro trabajo.
- Atención personalizada y ética profesional.

- Ofrecer una justa relación precio - valor.
- Mejoramiento continuo de nuestros servicios.

Áreas de negocio

Impletex Conexiones, CA es una empresa dedicada al suministro de soluciones integrales en seguridad electrónica y telecomunicaciones, enfocados a desarrollarnos como aliados estratégicos de nuestros clientes, tomando como principal premisa la formación de una relación a largo plazo “Ganar-Ganar”.

Está orientada principalmente en las áreas de:

- Sistemas de control de acceso y asistencia biométrico.
- Sistema de vigilancia IP.
- Equipos de redes y comunicaciones sobre IP.
- Cableado estructurado.
- Adecuaciones de infraestructura.
- Lectoras de huellas dactilares y pasaportes.

Estructura organizacional

La estructura organizacional está compuesta por cuatro (4), departamentos (ventas, administración y finanzas, proyectos y servicios, procura y logística), que dependen de una dirección general. En la figura 6, se muestra de forma detallada el esquema organizacional de la empresa.

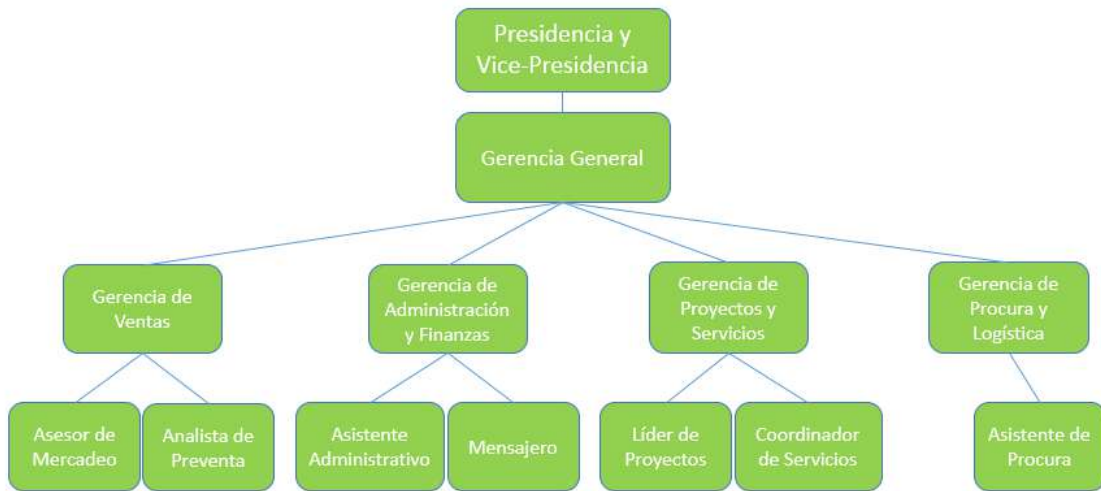


Figura 6. Estructura Organizacional

Fuente: Impletex Conexiones C.A. (2019)

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

Una vez planteado el problema de este trabajo, los objetivos a cumplir y establecidas las bases teóricas para el desarrollo de los mismos, es necesario definir métodos y técnicas para lograr el modelo propuesto de manera ordenada y sistemática. Dentro del marco metodológico, se presenta la forma de cómo se procede para llevar a cabo el trabajo de investigación. Se incluyen métodos, herramientas, técnicas, procedimientos y estrategias para lograr los objetivos específicos propuestos dentro del Capítulo I.

Línea de Trabajo

El presente trabajo se enmarca en el ámbito de un proyecto de control de gestión, el cual incluye técnicas, prácticas y experiencias de gestión exitosa tanto en el desarrollo de proyectos como en su posterior operación. Incluye la fijación de parámetros objetivos, actualización de medición y seguimiento, de acuerdo con los objetivos y expectativas de los proyectos.

Tipo de investigación

El estudio realizado se rige por la modalidad de investigación aplicada que según Valarino, Yáber, y Cemborain, (2010), está dirigido a la elaboración de una propuesta orientada a resolver un problema planteado.

Éste puede ser de tres tipos:

- Investigación y desarrollo.
- Investigación acción.
- Evaluativa.

La aplicada en este trabajo de grado fue de tipo investigación y desarrollo, que según Valarino y otros (2010), tiene como propósito indagar sobre las necesidades del ambiente interno o de entorno de una organización, para luego desarrollar una solución que pueda aplicarse en una empresa o mercado.

Diseño de la investigación

Según Hurtado (2007), “El diseño se refiere a dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar, de modo que se pueda dar respuesta a la pregunta de investigación de la manera más idónea posible”. (pág.147)

Esta investigación fue de tipo no experimental, ya que observaremos factores que afectan a la empresa tanto interna como externa y que posteriormente fueron analizados, en su ambiente natural sin afectar ninguna variable y en el momento actual (tiempo único), por lo que es transaccional.

El plan global de la investigación fue clasificada como mixta dividida en dos partes, ya que la información fue recogida en su contexto natural (diseño de campo), y a través de revisión de documentos (diseño documental), según Hurtado (2008), Esto debido a que se revisaron fuentes documentales en textos, además de que se realizaron entrevistas a personal interno de la empresa para obtener recomendaciones y datos que permitieron realizar un diseño adaptado a las necesidades y a la realidad de los procesos de la Gerencia de Acceso. (Hurtado, 2008).

Unidad de análisis

La unidad de análisis de una investigación es el grupo objeto del análisis sobre el cual se recolectarán los datos necesarios. Estos pueden ser personas, eventos, sucesos, contextos, etc. (Hernández y otros, 2003).

La unidad de análisis representada en este proyecto son los documentos y personas claves. Se seleccionó mediante un muestreo intencional, no aleatorio basándose en las siguientes características:

- Nivel de compromiso y conocimiento que tenga la persona dentro de la organización.
- Documentos relacionados con el sector de negocio y fundamentos de la empresa.

Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Técnicas para la recolección de datos:

- ✓ Revisión documental, que para Hurtado (2008), “La técnica de revisión documental se obtiene leyendo la información que está contenida en textos escritos, ya sea porque la unidad de estudio es un texto, o un documento, o porque ya fue recogida y asentada por otra persona” (pág.154).
- ✓ Observación directa y participativa de planes estratégicos de la empresa. Según Heinemann (2003), la observación directa:

Es la captación previamente planeada y el registro controlado de datos con una determinada finalidad para la investigación, mediante

la percepción visual o acústica de un acontecimiento. El término “observación” no se refiere, pues, a las formas de percepción sino a las técnicas de captación sistemática, controlada y estructurada de los aspectos de un acontecimiento que son relevantes para el tema de estudio y para las suposiciones teóricas en que éste se basa. (pág.135)

- ✓ Entrevistas no estructuradas (levantamiento de requerimientos, levantamiento de expectativas), según Hernández y otros (2003): “Es una técnica en la que una persona solicita información de otra o de un grupo (entrevistados, informantes), para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone, pues, la existencia al menos de dos personas y la posibilidad de interacción verbal” (pág.167).
- ✓ Consulta y discusión con expertos en el área de planificación estratégica.

Instrumentos para la recolección de datos:

- Cuestionarios, guía de preguntas.
- Listas de chequeo.
- Hojas de registro de entrevista.

Técnicas de análisis y procesamiento de la información.

Una vez obtenida la información, la organización y procesamiento de los datos se realizó de manera cualitativa. Para Báez y Pérez (2007), “Es el que tiene por objeto extraer el significado relevante del asunto investigado, averiguar no sólo sus componentes sino, y mucho más importantes, su esencia. Lo propio del análisis cualitativo es que demanda descripción, interpretación y explicación” (pág.241).

A continuación, según cada objetivo específico se plantean las técnicas de recolección de datos utilizados y la manera en que se procesó la información y analizó en cada caso:

Primer objetivo específico: Identificar los requerimientos previos para un modelo de gestión estratégico.

- Revisión documental del portafolio de productos de la empresa y de los documentos constitutivos de la misma.

- Consulta a expertos.
- Matriz DOFA / CAME.

Segundo objetivo específico: Evaluar el entorno actual de la empresa.

- Entrevistas no estructuradas.
- Observación directa.
- Análisis PEST.
- Análisis cinco fuerzas de Porter.

Tercer objetivo específico: Formular los lineamientos estratégicos para Impletex Conexiones, C. A. mediante la aplicación de Cuadro de Mando integral.

- Entrevistas no estructuradas a personal interno de la empresa que permitan el levantamiento de información a nivel de los riesgos existentes.
- Entrevistas no estructuradas y estructuradas.
- Consulta a expertos.
- Análisis según Kaplan y Norton.

Cuarto objetivo específico: Elaborar el plan de implementación de los lineamientos estratégicos.

- Consulta a expertos.
- Entrevistas no estructuradas.
- Buenas prácticas en gerencia de proyectos

Procedimientos a realizar por Objetivos.

Todo análisis o investigación, se basó en la Estructuración Metódica de Procedimientos que dio paso a una ejecución ordenada y estructurada, a continuación se presenta en la tabla 2 los procedimientos que fueron ejecutados para este documento.

Tabla 2 Procedimiento a utilizar por Objetivos

Objetivos Específicos	Procedimiento
Identificar los requerimientos previos para un modelo de gestión estratégico.	<ol style="list-style-type: none">1. Mesas de Trabajo con los Gerentes de cada área-2. Tormenta de Ideas.3. Requerimientos de cada área.4. Clasificación de acuerdo a su importancia organizacional.5. Consolidación de requerimientos comunes.6. Selección con directivos de los requerimientos más importantes acorde con la misión y visión de la empresa.7. Definición de cada uno de los requerimientos.8. Realización de Matriz DOFA.9. Análisis CAME.10. Presentación de resultado de la matriz y aprobación por parte de directivos de Impletex Conexiones C.A
Evaluar el entorno actual de la empresa.	<ol style="list-style-type: none">1. Reunión con interesados.2. Tormenta de Ideas.3. Análisis Interno.4. Análisis Externo.
Formular los lineamientos estratégicos para Impletex Conexiones, C.A. mediante la aplicación de Cuadro de Mando integral.	<ol style="list-style-type: none">1. Consulta de expertos con los requerimientos obtenidos y definidos en la etapa previa.2. Desarrollo de cadena de valor de Porter3. Desarrollo de los 4 Procesos Internos del cuadro de mando integral.4. Cada Proceso Interno será definido y desarrollado con los objetivos de acuerdo a las necesidades.5. Vinculación de cada Proceso Interno con la Perspectiva del Cliente.6. Vinculación de cada proceso con la Perspectiva Financiera.7. Vinculación de cada Proceso Interno con la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.8. Realización del cuadro de Mando Integral de los Procesos Internos que apliquen en esta investigación.
Elaborar el plan de implementación de los	<ol style="list-style-type: none">1. Revisión de mejores prácticas en gerencia de

lineamientos estratégicos	proyectos. 2. Definición de la estructura del mapa estratégico 3. Definición del formato de presentación del plan estratégico.
---------------------------	--

Resultado: El plan de implementación de los lineamientos estratégicos.

Estos procedimientos llevaron a la generación de la propuesta y desenvolvimiento metodológico de la investigación, dando paso a la propuesta, análisis y conclusión, con sus respectivas recomendaciones, para su implementación o como referencia a otros trabajos de grado.

Consideraciones éticas

Se tiene como consideraciones éticas las establecidas por el Colegio de Ingenieros de Venezuela (1996), regido por la ley de ejercicio profesional, donde se planteó como abordar, desarrollar y aplicar los conocimientos adquiridos en la disciplina.

Código de ética de los miembros del “Project Management Institute” (PMI, 2006), los profesionales dedicados a la Gerencia de Proyectos deben comprometerse a:

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

En la tabla 3, se muestra la matriz de operacionalización de las variables, que de acuerdo a la metodología de la investigación definió las características o atributos de cada objetivo específico de este trabajo, donde se definieron las variables en función de factores medibles, que llamamos indicadores, los cuales permitieron realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de cada variable.

Tabla 3. Operacionalización de las Variables

Objetivo	Objetivos estratégicos	Variable	Dimensiones de la Variable	Indicadores	Técnicas	Fuentes de Información
1	Identificar los requerimientos previos para un modelo de gestión estratégico.	Estrategia	Requerimientos Gestión	Factores Claves	Revisión documental Consulta de Expertos DOFA/CAME	Impletex Conexiones, Base de datos Académica
2	Evaluar el entorno de la empresa	Entorno	Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas	Entorno de Negocio	Observación directa Análisis PEST Análisis de las 5 fuerzas de Porter	Documentación, Fuentes vivas, Impletex Conexiones
3	Formular los lineamientos estratégicos para Impletex Conexiones, C.A. mediante la aplicación de Cuadro de Mando Integral	Estrategia	Cuadro de Mando Integral	Cuadro de Mando Integral	Cadena de Valor, Cuadro de Mando Integral	Fuentes vivas, Impletex Conexiones
4	Elaborar el Plan de Implementación de los lineamientos estratégicos	Alcance, Costo, Tiempo, Calidad, Riesgo	Implementación	Plan de Implementación	PMI (2017) PMBOK 6ta Edición	Fuentes vivas, Impletex Conexiones

Cronograma de ejecución

En la figura 6, se muestra el cronograma que definió los lapsos de tiempo necesarios para completar cada uno de los objetivos específicos definidos en el primer capítulo de este documento, así como el tiempo necesario para redacción del documento final de la propuesta.

Gastos realizados

En la tabla 4, se muestra el resumen de gastos ejecutados para la elaboración del presente trabajo de grado.

Tabla 4. Presupuesto estimado para la elaboración TEG

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANT	PÁG.U.	PÁG.T.	
1	Unidades de crédito UMA - aranceles tesis de grado	UC	4	1.125.000,00	4.500.000,00	BsS
2	Impresiones de borrador de proyecto	PZA	12	1.500.000,00	18.000.000,00	BsS
3	Impresión tesis definitiva color y empastado	PZA	1	7.500.000,00	7.500.000,00	BsS
4	CD con documento de tesis	PZA	5	150.000,00	750.000,00	BsS
5	Análisis de reserva (10%)	SG	1	6.750.000,00	6.750.000,00	BsS
MONTO TOTAL BSF.					37.500.000,00	BsS

CAPÍTULO V. DESARROLLO

Luego de la recopilación y captación directa de toda la información necesaria, así como su procesamiento de tal manera que permitiera su descripción y análisis, se presenta en este capítulo el desarrollo de los objetivos, comenzando con la identificación de los requerimientos previos, que va a permitir mediante el análisis de entorno de Impletex Conexiones C.A., formular los lineamientos estratégicos y darle paso a la propuesta de plan de implementación.

El primer objetivo a desarrollar:

Objetivo 1. Identificar los requerimientos previos para un modelo de gestión estratégico.

Se realizaron mesas de trabajo, entrevistas y revisión documental para recopilar los requerimientos y calificarlos según su criticidad en la organización, mediante estas actividades se lograron identificar los requerimientos que debe satisfacer el modelo de gestión estratégica a corto y mediano plazo, definiendo así un periodo de estudio de tres (3) años, comprendidos entre el 2016-2019.

En la figura 9, se muestran las necesidades de la dirección estratégica, donde en sus primeros puntos definen los requerimientos previos al modelo de gestión, los cuales se presentan en las próximas páginas.



Figura 7. Necesidades de la Dirección Estratégica

Fuente: Elaboración propia (2019)

Misión y Visión

Son la base de la estrategia ya que con ella se define la razón de ser de la organización, aquí se expresó: ¿Que se hará?, ¿Para quién se va a realizar? Con ella se define las funciones primordiales que se desarrollan. Impulsando la dinámica de acciones y se debe de ser concretos, congruentes y motivadores para que el propósito estratégico se cumpla.

De una de las mesas de trabajo se definió que la Gerencia a corto, mediano y largo plazo debió satisfacer las necesidades de sus clientes mediante:

- ✓ Innovación de productos y servicios.
- ✓ Mejora continua de procesos.

La visión de la organización tuvo que revisada, de forma tal que respondiera a la pregunta de, ¿dónde quiere estar en el largo plazo?, la respuesta a esta interrogante fue, posicionarse en el mercado nacional como una de las principales empresas integradoras en el área de tecnologías de información, comunicaciones y seguridad electrónica.

Alcance

El estudio de este trabajo para el modelo de gestión estratégica se basó en cuatro (4) áreas fundamentales de Impletex Conexiones C.A.: Ventas, Administración y Finanzas, Proyectos y Servicios y por último Procura y Logística. En la figura 12 se muestra el organigrama directivo de Impletex Conexiones C.A. con las áreas que fueron desarrolladas.

Diagnóstico organizacional

En esta fase, y partiendo de lo fundamentado en las bases teóricas de la presente investigación, se realizó un análisis del funcionamiento de la empresa para determinar ¿cómo está?. A continuación se especifican los valores y supuestos que sostiene la organización y se evaluaron los recursos de que dispone la misma para determinar las fuerzas y debilidades Internas.

Para la Formulación de la Estrategia fue realizado previamente el análisis de entorno para Impletex Conexiones C.A., se apoyó en el Análisis Externo para identificar las oportunidades y amenazas que puedan estar presentes en el periodo considerado y un Análisis Interno para identificar fortalezas y debilidades de la organización reflejada mediante una Matriz DOFA, para con ello respaldar los requerimientos y orientarlos a las estrategias planteadas en la propuesta; a continuación se presenta el desarrollo de éstos.

Este análisis se realizó mediante observación y estudio de los planes estratégicos de la empresa ya desarrollados, entrevistas al personal que aplica este plan

diariamente y realización de reuniones de donde se obtuvo como resultado tormenta de ideas y discusiones de necesidades.

Tabla 5. Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Gerentes de área tienen amplios conocimientos en su labor Personal directivo comprometido y abiertos a la mejora continua</p> <p>Personal técnico altamente capacitado y en constante actualización.</p> <p>Adaptabilidad a las necesidades del cliente</p> <p>Empresa dispuesta a innovar en función de posicionarse en el mercado</p> <p>Buen control de costos directos</p> <p>Amplia cartera de clientes</p> <p>Infraestructura sólida que puede soportar crecimiento</p>	<p>Carencia en productos clave - representaciones exclusivas Empresa pequeña que no está en capacidad de desarrollar todos los productos que ofrece Falta en definición de procesos, definición de actividades y responsabilidades dificulta la toma de decisiones La empresa no comunica sus lineamientos y decisiones a todo el equipo Necesidad de crear fuentes de ingreso que no dependan de componentes importados No se visualiza forecast de ventas mensuales / trimestrales Poca capacidad de financiamiento para atacar líneas de negocio Gran porcentaje de las ventas están limitadas a muy pocos clientes que no necesariamente son cuentas clave Equipo directivo posee pocas herramientas gerenciales Baja capacidad de contratación en Registro Nacional de Contratistas</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Necesidad de productos importados abre oportunidad de entrar en mercados donde se puede impulsar líneas de negocios clave Ley Orgánica del Trabajo puede abrir oportunidades en empresas que quieran controlar horario de los empleados Posibilidad de participar en proyectos BIM</p> <p>Las empresas están apostando al mantenimiento de su infraestructura, por lo cual están invirtiendo en servicios Sector de la economía están invirtiendo en infraestructura para asegurar su patrimonio</p>	<p>Competidores con mayor posicionamiento en el mercado que pueden ofrecer mejores precios y con capacidad de financiamiento Poca fidelidad en nuestros clientes</p> <p>Ley Orgánica del Trabajo limita-dificulta crecimiento en personal Promulgación de nuevas leyes que restrinjan el funcionamiento de la empresa</p> <p>Cambio en las directrices gubernamentales</p> <p>Ley de precios justos dificulta maniobrabilidad en el mercado local Inestabilidad en la tasa cambio oficial Posibilidad de devaluación de la moneda</p>

Análisis Interno

Para ello se determinaron las fortalezas y debilidades de la organización con respecto a sus competidores y a partir de ellas, evaluar nuestra capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

- ✓ Fortalezas: siendo estas las capacidades con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia.
- ✓ Debilidades: por el contrario de las fortalezas, las debilidades provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

Análisis externo

Como etapa final, se reúnen y analizan las oportunidades y amenazas detectadas por el sector económico en la que participa la empresa. Lo cual consistió en la recopilación, evaluación y análisis de información económica, social, cultural, política, gubernamental, tecnológica y competitiva con el objeto de identificar las oportunidades y amenazas que afronta la organización. En la tabla 5 se muestran los elementos clave para definir las oportunidades y amenazas en Impletex Conexiones C.A..

- ✓ Amenazas: situaciones que provienen del entorno que pueden incluir llegar a afectar la sostenibilidad de la empresa.
- ✓ Oportunidades: factores que resultan favorables y que deben ser descubiertos del entorno donde actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Análisis CAME

El análisis CAME, partió del hecho de analizar la matriz DOFA a fin de establecer las acciones que debemos sugerir en cada uno de sus ítems, correlacionando una a una las cuatro secciones principales con las cuatro acciones que propone.

CAME por sus siglas asociadas a las palabras Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar propone responder a la matriz DOFA según lo siguiente; las Debilidades responden con acciones que las Corrijan, las Fortalezas con acciones que permitan Mantenerlas, o incluso mejorarlas, las Amenazas deben ser afrontadas para solucionarlas y, las Oportunidades son consideradas como áreas clave del negocio que han de Explotarse a fin de sacarle el mayor provecho.

Objetivo 2. Evaluar el entorno de la empresa

Para evaluar el entorno de Impletex Conexiones C.A. se contemplaron dos fases fundamentales, donde la primera de ellas consistió en el análisis PEST, el cual ofrece un esquema ordenado para analizar factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que afectan a la empresa. Posteriormente en la segunda fase se analizó la capacidad competitiva en términos de rentabilidad mediante el estudio de las cinco fuerzas de Porter, donde se analizó como cada una de ellas afecta el entorno competitivo de la empresa.

Análisis PEST

El análisis PEST es decisivo para la toma de decisiones estratégicas de una empresa, y así poder conocer el entorno en que se desenvuelven. En este se toman en cuenta factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a la organización. Se analizan las condiciones macro tanto, nacionales como internacionales que afectan a la empresa e impactan su desarrollo.

Es importante tomar en cuenta este análisis al momento de hacer cambios que afecten el futuro de nuestra empresa. Como resultado se obtiene la enumeración de las oportunidades y amenazas que deberá enfrentar la organización.

A continuación en las tablas 6, 7, 8 y 9 se presenta el análisis PEST detallando de forma separada los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos respectivamente, que afectan el entorno de Impletex Conexiones C.A., tanto como amenazas, como a nivel de oportunidades.

Tabla 6. Análisis PEST para el entorno Político

Elementos del Entorno Político	¿Cómo impactan a Impletex Conexiones?	¿Cómo impactan a Impletex Conexiones?
	Como Amenazas	Como Oportunidades
<p>Leyes y reglamentos que afecten a la empresa. Estructura del sistema político. Movimientos políticos. Intervención del partido dominante. Intervención de partidos minoritarios Actitud del gobierno hacia la inversión privada Actitud del gobierno hacia la inversión extranjera Legislación en inversiones Políticas de precios Controles Gubernamentales Política de recursos naturales Política de crecimiento y/o desarrollo Política fiscal Política de apertura al exterior Política monetaria Política laboral Clima político local Clima político nacional Acciones de partidos de oposición Poder de la empresa en el área política Presiones gubernamentales Participación política de la empresa Creación, expansión o disolución de empresas paraestatales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cada vez es más complicado despedir a empleados que no cumplen con sus funciones, aun cuando esté avalado y justificado internamente el despido • Inamovilidad laboral ocasiona que se deba pagar a empleados aun cuando no presten sus servicios, siendo un costo sin beneficio para la empresa. • Movimientos ocasiona retrasos en aprobación de proyectos, cambios de prioridades o inclusive cierre de nuevas oportunidades. • Nuevos impuestos y regulaciones que dificultan la permanencia de la empresa en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión extranjera es muy baja lo cual disminuye la competencia y entrada de grandes corporaciones al país. • Cambios en prioridades del estado que podrían generar nuevas oportunidades, como ventas de dispositivos biométricos para centros de distribución de alimentos del estado. • Empresas transnacionales invierten sus dividendos en bolívares lo que crea un gran mercado en clientes como telefónica, laboratorios, empresas de consumo masivo

Tabla 7. Análisis PEST para el entorno Económico

Elementos del Entorno Económico	¿Cómo impactan a Impletex Conexiones?	¿Cómo impactan a Impletex Conexiones?
	Como Amenazas	Como Oportunidades
AMBIENTE ECONÓMICO INTERNACIONAL		
Competencia externa Crecimiento de sus mercados Inversiones Adquisición y fusiones Precios Objetivos económicos	Alianzas gubernamentales; como convenio China – Venezuela que permite a estos competidores internacionales ofrecer productos a tasa oficial, haciendo que estos competidores puedan ofrecer precios muy atractivos	Proveedores mundiales están creando modelos de negocios con socios locales donde se puede desarrollar grandes oportunidades
AMBIENTE ECONÓMICO NACIONAL		
Tendencias económicas Niveles de devaluación Posibilidades de inversión Impuestos y su aplicación Niveles de gasto público Disponibilidad de crédito, tipo, tiempo, tasas Disponibilidad de divisas Estructura de la deuda Facilidades a la importación Facilidades a la exportación Inversión y procedencia Adquisiciones, fusiones, quiebras y disolución de empresas privadas. Costo de energía, agua, petróleo, Gasolina	<p>El ambiente económico impide hacer negociaciones a largo plazo, debido a que los precios de los bienes y servicios cambian con mucha rapidez.</p> <p>Incertidumbre sobre la asignación de divisas.</p> <p>Proveedores logísticos nacionales ya no realizan negociaciones en bolívares para fletes internacionales</p> <p>Cambio en las tasas que se pagan los aranceles para nacionalización.</p>	<p>Oportunidad en desarrollar portafolio de servicio, ya que debido a los altos precios y dificultades para adquirir productos, los clientes están manteniendo su infraestructura actual con mayor fuerza</p> <p>Debido a la baja capacidad de pago en la población surge un aumento en la necesidad de pagos financiados como tarjetas de crédito donde Impletex Conexiones, C.A. puede posicionar productos con aliados extranjeros</p> <p>La situación país ha ocasionado que la competencia disminuya, empresas que se van del país o incluso cierran sus puertas.</p>

Tabla 8. Análisis PEST para el entorno Social

Elementos del Entorno Social	¿Cómo impactan a Impletex Conexiones?	¿Cómo impactan a Impletex Conexiones?
	Como Amenazas	Como Oportunidades
<p>Necesidades y expectativas del consumidor Cambios en los estilos de vida Cambios en las hábitos de consumo Composición de la población Cambios en la estructura de la población Modernización o atraso de regiones de consumo Situación y demandas laborales Oportunidades de empleo Mano de obra calificada Composición de la fuerza de trabajo Existencia de instituciones educativas Movimientos laborales Demandas salariales Cambios en los ingresos Tendencias ecologistas Responsabilidades sociales de la empresa Subempleo Generación de empleos Descontento social Aspiraciones de los trabajadores Efectos económicos sobre la población</p>	<p>Mano de obra calificada es cada vez más difícil de ubicar, ya que hay fuga de recursos preparados del país</p> <p>Los ingresos de los empleados cada vez permiten adquirir menos bienes, lo que desmotiva al personal</p> <p>Las responsabilidades sociales de la empresa ocasionan que se deba tener una mayor previsión de dinero y apartado de costos para estos fines</p>	<p>Inseguridad ha ocasionado que se incrementen las inversiones en sistemas de seguridad (alarmas / cctv)</p> <p>Empleadores cada vez quieren controlar con mayor fuerza horario de los empleados, impulsando líneas de producto de control de asistencia</p> <p>Incremento del uso de tarjetas de crédito, y de solicitudes a los bancos de estos productos, permitiendo que Impletex Conexiones, C.A. pueda entrar en este importante mercado</p>

Tabla 9. Análisis PEST para el entorno Tecnológico

Elementos del Entorno Tecnológico	¿Cómo impactan a Impletex Conexiones?	¿Cómo impactan a Impletex Conexiones?
	Como Amenazas	Como Oportunidades
Aplicaciones de tecnologías actuales Cambios tecnológicos y aplicaciones para la empresa. Desarrollos tecnológicos en la industria Acciones tecnológicas de la competencia Efectos tecnológicos en los clientes Desarrollos de productos Desarrollos de materias primas Acciones tecnológicas de los proveedores Investigación y proyectos Causas de capacitación Efectos de la tecnología en procesos de la empresa Desarrollo de nuevos métodos de producción Efecto de la tecnología en las fuerzas competitivas de la industria Modificación de la estructura de costos Descubrimiento y posibilidades de implantación Efectos de desarrollos de otras industrias en la industria de pertenencia Patentes y marcas Ayudas de instituciones educativas	Posibilidad que la empresa no esté a la vanguardia tecnológica ocasionando que pierda fuerza en mercado Altos costos en capacitación en nuevas tecnológicas Necesidad de mantener recursos capacitados en plantilla de empleados de Impletex Conexiones y que posteriormente abandonen la empresa	Clientes gubernamentales invirtiendo en innovación tecnológica Evolución constante y aparición de nuevos productos abren oportunidades en un mercado consumista como el venezolano Productos antifraude y estafa ocasionan que clientes inviertan en tecnología

Análisis de la capacidad competitiva

Para el análisis de la capacidad competitiva se tomó en consideración las condiciones del sector económico de pertenencia, haciendo énfasis en la estructura de la competencia y la forma en que se compete; se determinan las oportunidades y amenazas que deberán enfrentarse o aprovecharse.

En este apartado se analizó la capacidad competitiva de Impletex Conexiones, C.A. en términos de rentabilidad, mediante el análisis de Porter. El estudio sostuvo como premisa considerar cada una de las fuerzas de Porter y cómo afecta cada una de éstas el entorno competitivo de la empresa.

En la figura 13, se presenta las cinco fuerzas de Porter que corresponde al modelo de negociación de compradores y proveedores, junto con la amenaza de competidores y productos sustitutos, con el fin de determinar el entorno competitivo que afecta directamente la rentabilidad.

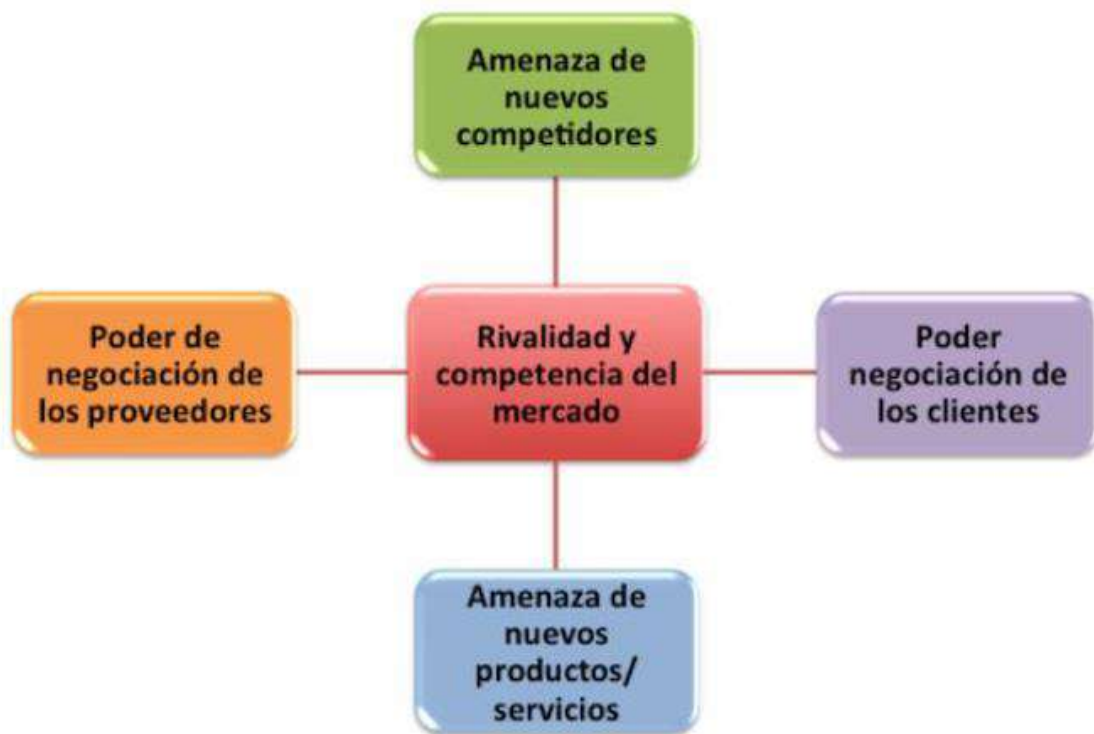


Figura 8. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Manager Magazine (2009)

A continuación en la tabla 10, se desglosa los elementos que formaron parte del análisis de Porter, comenzando por el desglose de los productos y servicios que posee la empresa y los competidores principales que se conocen a la fecha, al igual que los proveedores más destacados.

Tabla 10. Identificación de elementos del análisis de Porter

Tipo de empresa	Empresa del área de tecnologías de información, comunicaciones y seguridad electrónica
Productos y servicios que ofrece	Infraestructura: cableado estructurado, fibra óptica Comunicaciones Empresariales: Telefonía IP, sistemas de audio y video conferencia Seguridad Electrónica: control de acceso y asistencia biométricos, sistemas de CCTV, barreras de acceso vehicular / peatonal Sistemas informáticos: servidores, sistemas de almacenamiento Gerencia De Proyectos
Aplicaciones de esos productos	Sistemas de vigilancia y monitoreo, incluyendo control de acceso y asistencia
Quiénes son los Usuarios (distribuidores/consumidores)	Empresas del gubernamentales y privadas
A qué ramas pertenecen	Amplias áreas de la económica: comercio, oficinas, bancos, estacionamientos, edificios y condominios, petróleo, entre otros
¿Dónde están?	A nivel nacional, siendo la prioridad de Impletex Conexiones, C.A. atacar la región centro del país.
Competidores principales	Inprotel Proalca Daxa Venezuela Asevetel Softnet & Systems Seventec
Proveedores principales	Distelvenca Electrofar Vencontrol's Garal Vimar Siera Dahua Kocom

Análisis de la imagen proyectada ante clientes y proveedores

Como parte importante del proceso se llevó a cabo un análisis de clientes y proveedores, así como la forma en que se visualiza la actuación de la empresa. Se determinaron las oportunidades y amenazas que esos elementos suministraron.

Se consideró a los proveedores como agentes que proporcionan bienes y servicios a la empresa y que participan en los procesos, resultó importante identificar el poder que estos tienen en Impletex Conexiones, para así aprovechar estas alianzas o evitar amenazas.

En la tabla 16 se detalla el análisis de proveedores, donde se resalta en negritas el competidor, proveedor e intermediario más importante.

Tabla 11. Análisis de Proveedores

Análisis de Proveedores de Impletex Conexiones, C. A.	
Competidores nombre de las empresas similares a Impletex Conexiones	Inprotel Proalca Daxa Venezuela Asevetel Softnet & Systems Seventec
Proveedores Lista de principales proveedores	Distelvenca Electrofar Vencontrol's Vimar Siera Dahua Kocom
Intermediarios Empresas intermedias entre Impletex Conexiones y los fabricantes (mayoristas, almacenes, detallistas, etc.)	Distelvenca Electrofar Vencontrol's Garal

Se deben determinar ahora los líderes de cada grupo, que tengan el poder de convertirse en competidores directos, o cortar el suministro de materiales, aumentar el precio de sus productos o realizar convenios con otras empresas que afecten a Impletex Conexiones, C.A.

Condiciones que hacen poderosos a los proveedores:

- Dominio de pocas empresas que influye en el precio
- No hay productos sustitutos
- Que la empresa no sea un cliente importante
- Los proveedores son una amenaza si no son bien manejados

En la tabla 12 se presenta un conjunto de elementos que permitió realizar un análisis a largo plazo de los proveedores y su efecto sobre Impletex Conexiones.

Tabla 12. Análisis a largo plazo de Proveedores

Considerando los agentes anteriores ¿Qué cambios probables pueden ocurrir en su actuación a largo plazo? (marque con una X la situación)	
Competidores se integran horizontalmente y adquieren empresas proveedoras	
Proveedores o distribuidores se convierten en competidores directos	
Proveedores eliminan o modifican materias prima	
Proveedores o distribuidores incrementan el precio de sus productos	
Proveedores o distribuidores condicionan la venta	
Competidores desarrollan convenios de desarrollo con proveedores	
Proveedores concentrados y poderosos que imponen sus condiciones	
La empresa es un cliente importante para los proveedores e impone sus condiciones	
La empresa maneja materias primas que son clave para su funcionamiento	
La empresa maneja materias primas que son clave para su funcionamiento	
Los proveedores amenazan con integrarse hacia delante	
Los proveedores se ocupan de mejorar sus productos para atender mejor a sus clientes	

Del análisis realizado anteriormente se obtiene el modelo de las cinco fuerzas de Porter para Impletex Conexiones, C.A., que se muestra en la figura 14.

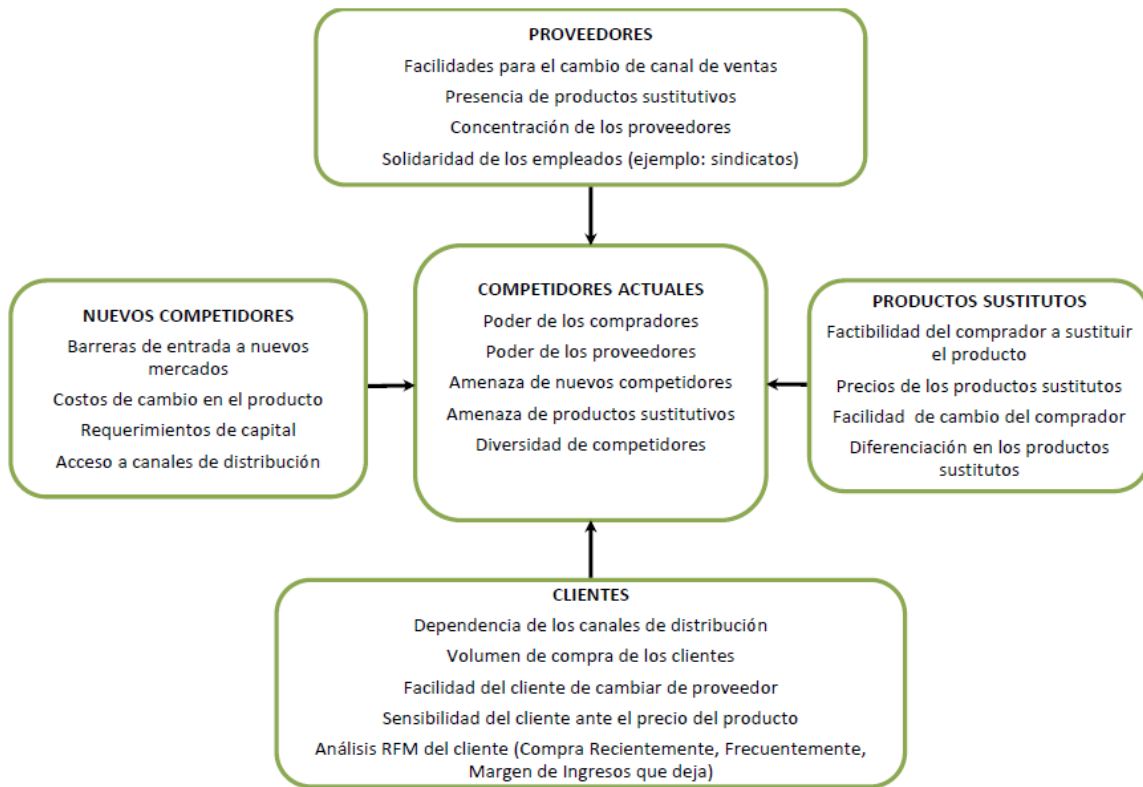


Figura 9. Cinco fuerzas de Porter de Impletex Conexiones, C.A.

Fuente: Adaptado de Porter (1999)

Objetivo 3. Formular los lineamientos estratégicos para Impletex Conexiones C.A., mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral

Para formular los lineamientos estratégicos de la empresa Impletex Conexiones, C.A. se identificó en primer lugar las actividades que se realizan en ella, en la denominada cadena de valor. Siendo esta una forma de analizar la actividad empresarial en la que se descompone a la organización en sus elementos productivos buscando las partes generadoras de valor.

En segunda instancia se elaboró el Cuadro de Mando Integral donde se presentan las distintas perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores con los cuales van a ser controlados dichos objetivos.

Cadena de Valor de Impletex Conexiones, C.A.

En la cadena de valor de Impletex Conexiones, C.A. se tienen dos elementos fundamentales; comenzado por las actividades primarias que son aquellas que tienen que ver con la producción, logística y comercialización. Y en segundo orden las actividades de soporte o secundarias que son aquellas que apalancan las actividades primarias, entre ellas se encuentran administración, recursos humanos, compras e infraestructura empresarial.

En la figura 16 (ver página 67) se presenta la cadena de valor realizada para la empresa de Impletex Conexiones, C.A., para con ello identificar cuáles son las actividades cruciales competitivas y obtener una ventaja frente a potenciales competidores.

Cuadro de Mando Integral de Impletex Conexiones, C.A.

Los Cuadros de Mando Integral estratégicos definen los objetivos básicos de la organización en relación con su misión y visión a largo plazo. Éste se divide en cuatro grandes áreas; financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Para el Cuadro de Mando Integral de Impletex Conexiones, C.A. se estableció como perspectiva financiera maximizar el valor del negocio, a través del incremento en las ventas, aumento del beneficio neto y el incremento en el apalancamiento de la empresa, siendo este el objetivo estratégico general de la empresa. Para llegar a la consecución de este objetivo se estableció una serie de objetivos básicos, se asignaron responsables, indicadores y frecuencia de medición.

En la definición de los indicadores hay que escoger aquellos que sean: relevantes, pertinentes, unívocos, objetivos, precisos y accesibles (que el coste de obtenerlos no sea desorbitado). Una vez definidos los indicadores hace falta situarlos en plantillas que permitan su seguimiento, una fácil visualización del grado de cumplimiento de las desviaciones aceptables y su cruce. Para ello, es muy recomendable el uso de hojas de cálculo y de herramientas estadísticas informáticas en la construcción del CMI.

En la figura 15 se muestra un mapa estratégico simplificado, que fue utilizado como ejemplo para el desarrollo del CMI de Impletex Conexiones.

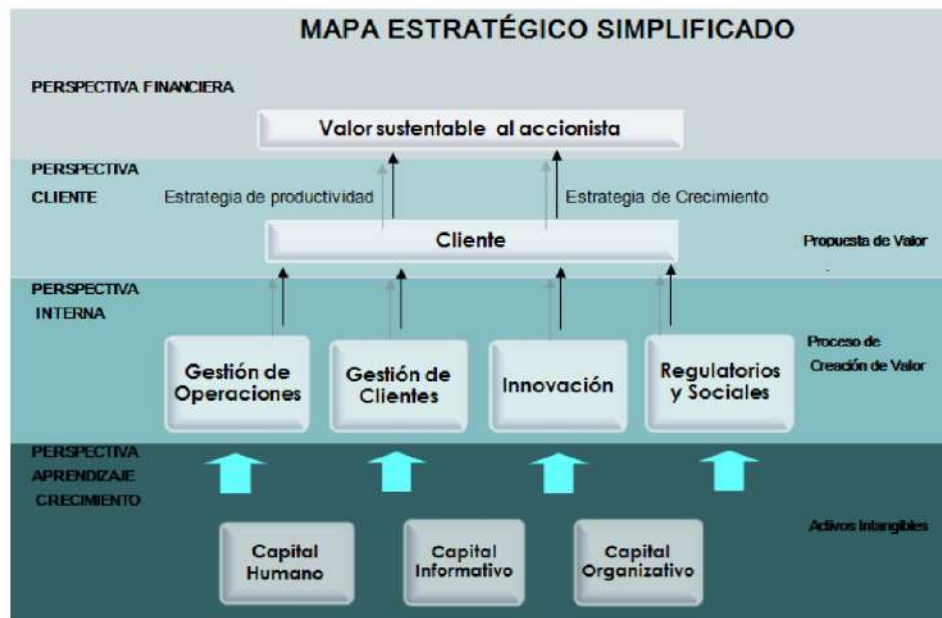


Figura 10. Mapa Estratégico Simplificado

Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (2009)

En la tabla 13 se presenta el Cuadro de Mando Integral resultante para Impletex Conexiones luego de haber realizado el análisis DOFA, CAME y el entorno de la organización a través del PEST y las cinco fuerzas de Porter.

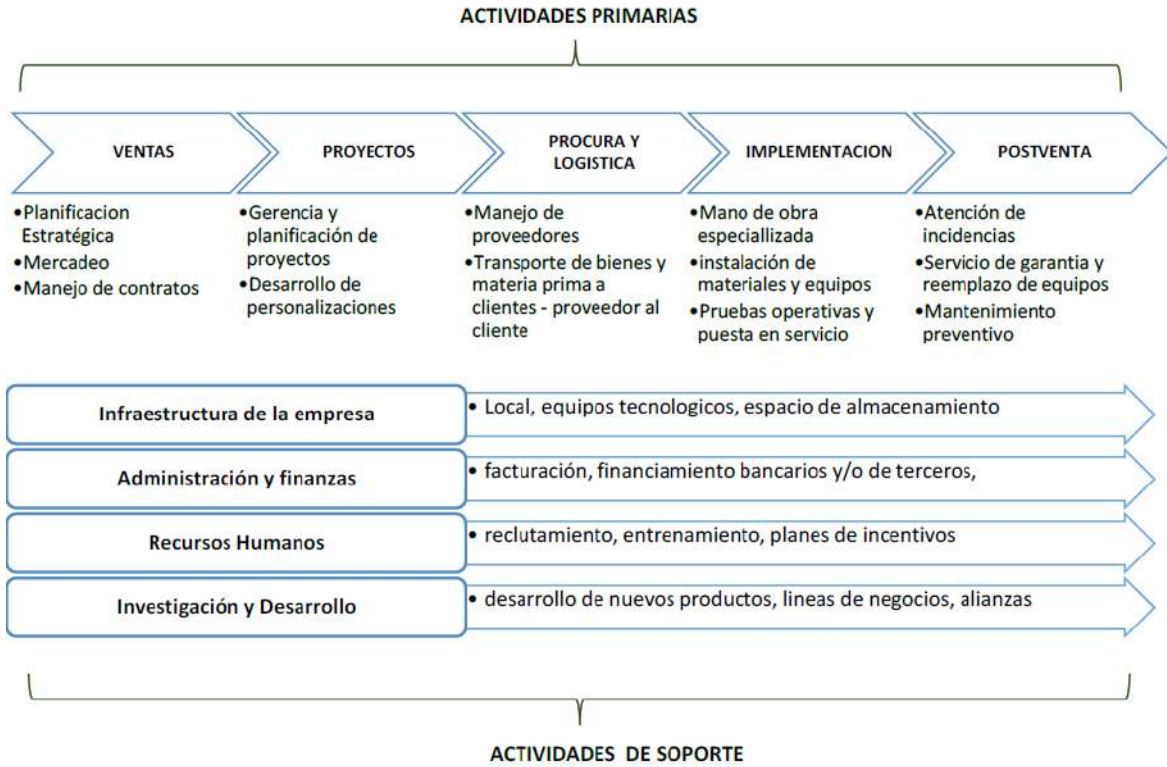


Figura 11. Cadena de Valor de Impletex Conexiones

Fuente: Adaptado de Porter (1999)

Tabla 13. Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META	UNIDAD RESPONSABLE
FINANCIERA	Incremento y diversificación de ingresos	% de Incremento en las ventas	TRIMESTRAL	50%	VENTAS
		Cantidad de líneas de crédito aprobadas (fuentes de apalancamiento)	SEMESTRAL	80%	PROCURA
	Disminución de costos	Costos por gestión de la calidad	TRIMESTRAL	15%	PROYECTOS
		Costos por implementación de proyectos	TRIMESTRAL	30%	PROYECTOS
	Utilización de activos	Tasa Interna de Retorno	TRIMESTRAL	25%	FINANZAS
Porcentaje de Utilidad a Reinvertir en Herramientas, maquinaria e inventario de materiales.		TRIMESTRAL	30%	PROCURA	
CLIENTE	Desarrollo de cuentas clave	Cantidad de clientes con Proyectos superiores a 100,000 dólares (Cuentas Clave)	ANUAL	5	VENTAS
		Monto de ventas anuales de cuentas claves (\$)		500.000	VENTAS
	Satisfacción de clientes	Porcentaje de Clientes que nos recomendarían para otros proyectos	TRIMESTRAL	90%	PROYECTOS
	Entrega al cliente de productos y servicios con cero fallas	Cantidad de servicios realizados con la calidad esperada por el cliente.		15	PROYECTOS
PROCESOS	Procesos de innovación	Presupuesto destinado a la innovación	TRIMESTRAL	50.000 \$	FINANZAS
		% de Incremento en Márgenes obtenido por nuevo portafolio de productos/tecnologías		20%	PROYECTOS
		Cantidad de proyectos ejecutados con productos y servicios ofrecidos en el portafolio 2020.	SEMESTRAL	15	PROYECTOS
	Procesos operativos	% del Presupuesto destinado para procesos operativos	TRIMESTRAL	20%	FINANZAS
		% del Presupuesto destinado al servicio Post venta	TRIMESTRAL	15%	FINANZAS

PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META	UNIDAD RESPONSABLE
INTERNOS	Procesos post-venta o post-servicio	Porcentaje de servicios realizados con fallas en calidad de productos (Garantía fabricante)		10%	PROYECTOS
		Porcentaje de servicios realizados con fallas en calidad de instalación (Garantía Mano de Obra)		10%	PROYECTOS
INNOVACIÓN	Capacidad de los empleados	Cantidad de empleados satisfechos con sus funciones dentro de la organización	ANUAL	5	PROYECTOS
		Cantidad de cursos o actividades de capacitación y adiestramiento realizados al año por empleado		3	PROYECTOS
Y	Capacidad de los sistemas de información	Cantidad de procesos automatizados en la Unidad de proyectos	SEMESTRAL	3	PROYECTOS
		Cantidad de manuales de instalador digitalizados		3	PROYECTOS
APRENDIZAJE	Motivación y delegación de poder	Porcentaje de procesos optimizados por sugerencia de los empleados.	SEMESTRAL	25%	PROYECTOS
		Proyectos internos desarrollados por los empleados.		2	PROYECTOS

Teniendo en cuenta los indicadores contenidos en el Cuadro de Mando Integral, podemos tomar los siguientes como más relevantes por su contribución al logro de los objetivos estratégicos:

- Cantidad de clientes con Proyectos superiores a 100,000 dólares (Cuentas Clave). Este indicador forma parte de desarrollar cuentas claves, lo cual generará apalancamiento económico para la autosustentabilidad de Impletex Conexiones y servirá de base para establecer la línea de productos con mayor rentabilidad en el mercado local.
- Reducción de costos por gestión de la calidad. Esto ayuda a evaluar el impacto en costo que tiene:
 - o Diagnosticar cuales son las brechas de calidad en los procesos de ejecución de los proyectos.

- Diseñar un plan de mitigación de las brechas identificadas.
- Diseñar e implementar un plan de calidad para los proyectos según cada línea de productos (seguridad electrónica, cableado estructurado, detección y extinción de incendios, entre otros)
- Gestionar la calidad mediante auditoría durante la ejecución de los proyectos en referencia a equipos, herramientas, materiales y procedimientos, que permitan asegurar la calidad esperada por el cliente, cumplir los tiempos establecidos y reducir los costos presupuestados.

Evaluando estos 4 factores, se tendrá un mejor control de la calidad de los proyectos, reduciendo así los costos por reparaciones, retrabajos y reemplazo de piezas por defectos de instalación.

Plan de implementación de los lineamientos estratégicos de la organización

Para la elaboración del plan de implementación de los lineamientos estratégicos de Impletex Conexiones CA se ha definido una serie de fases que deben ser cubiertas, las cuales se describen en las próximas páginas y están conformadas principalmente por: plan de acción estratégica, plan de implementación y por último el plan de seguimiento y reportes de avance del proyecto.

Plan de acción estratégico

Los planes de acción estratégicos son instrumentos gerenciales que ayudan al control y ejecución de los lineamientos estratégicos establecidos. Dichos planes definen el tiempo y responsable de las tareas que llevarán a la empresa alcanzar los objetivos macros. Cada plan es único y personalizado, para la elaboración de plan de acción de Impletex Conexiones CA se tomaron en cuenta todos los elementos desarrollados previamente.

Para su creación se definieron los objetivos máximos que se desean alcanzar para cada una de las perspectivas desarrolladas en el Cuadro de Mando Integral y a partir de ellos se definen los indicadores, resultados esperados, responsable e insumos requeridos para cada objetivo estratégico. El desarrollo de estas actividades se puede observar en la tabla XX-1.

Tabla 14. Plan de Acción Estratégico

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA IMPLETEX CONEXIONES	INDICADORES	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE	INSUMOS REQUERIDOS
INCREMENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS	Incremento en las ventas anuales	Alcanzar ventas de 1 millón de \$ para el fin del periodo	VENTAS	Análisis de ventas de años anteriores Análisis de recursos humanos Desarrollo de plan de mercadeo
	Nuevas fuentes de apalancamiento	Apalancamiento no bancario de un 80%	PROCURA	Análisis de capacidad de pago de clientes Análisis de capacidad de financiamiento de proveedores
	Desarrollo de productos clave	80% de las ventas sean por productos clave	VENTAS	Investigación de mercado nacional y posicionamiento de posibles productos clave
	Incremento en la capacidad de afrontar proyectos de envergadura	Capacidad de afrontar proyectos por montos superiores a 1 millón de \$	VENTAS	Desarrollo y acercamiento a proveedores Otorgamiento de anticipos por clientes Inversión continua de los inversionistas
DISMINUCIÓN	Costos por gestión de la calidad	Disminuir Gastos en 15% del monto presupuestado para cada Proyecto	PROYECTOS	Estructura de Costos detallada Encuesta de satisfacción de clientes Planilla de Seguimiento de proyectos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA IMPLETEX CONEXIONES	INDICADORES	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE	INSUMOS REQUERIDOS
DE COSTOS	Costos por importación de productos	Disminuir Gastos en 40% del monto presupuestado para cada Proyecto	PROYECTOS	Estructura de Costos detallada Encuesta de satisfacción de clientes Planilla de Seguimiento de proyectos
	Costos por diseño de proyectos	Disminuir Gastos en 30% del monto presupuestado para cada Proyecto	PROYECTOS	Estructura de Costos detallada Reporte de Horas dedicadas a la elaboración de proyectos.
	Costos por implementación de proyectos	Disminuir Gastos en 30% del monto presupuestado para cada Proyecto	PROYECTOS	Estructura de Costos detallada Encuesta de satisfacción de clientes Planilla de Seguimiento de proyectos
DESARROLLO DE CUENTAS	Identificación de clientes Claves	Conocer los clientes clave de cada sector de interés	VENTAS	Contratar a firma consultora para levantamiento de potenciales cuentas clave de acuerdo al área de mercado de la empresa para los próximos años Estudio de clientes actuales y ventas anuales por cliente
	Establecer metas de ventas anuales para cuentas claves	80% de las ventas esté concentrado en los clientes clave	VENTAS	Cuentas clave definidas y capacidad de compra Proyección de ventas por cuentas clave Determinar capacidad de la empresa de afrontar proyección de ventas por cuentas clave

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA IMPLETEX CONEXIONES	INDICADORES	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE	INSUMOS REQUERIDOS
CLAVE	Porcentaje de incremento en cuentas clave	20% de incremento anual en las cuentas clave	VENTAS	Cuentas clave existentes al inicio del periodo Meta de cuentas clave por periodo de medición

Plan de Implementación

El plan de implementación se definió en función del tiempo de cada objetivo y la gerencia que realizará el seguimiento al mismo, para que así pueda llevarse a cabo exitosamente un plan de seguimiento. El cronograma del plan de implementación se evaluó individualmente para cada actividad y en la fase de seguimiento debe llevarse el avance para que el objetivo máximo se cumpla.

El propósito del plan de implementación consiste en establecer fechas estimadas para el cumplimiento del objetivo, de forma tal que cada unidad operativa de la empresa pueda hacerle seguimiento y así reportar al gerente del proyecto, para que este a su vez lleve los registros necesarios para presentarlo a la junta directiva y tomar los correctivos que tengan lugar.

En las tabla 15 se describe el plan de implementación por objetivo estratégico, donde partiendo de cada objetivo estratégico se desarrollaron: actividades clave, duración de la actividad, recursos, líder y resultado esperado, donde la consecución de este plan de forma oportuna traerá como resultado el logro del objetivo estratégico planteado.

La figura 12, se muestra el cronograma de implementación, desarrollado a partir de las tabla 15, donde se indica el tiempo de cada actividad resaltando la ruta crítica del proyecto. El cumplimiento satisfactorio de estas actividades clave traerá como consecuencia la consecución de los objetivos estratégicos planteados.

El alcance del plan de implementación se circunscribe a la creación de una serie de acciones claramente definidas, en función del tiempo y recursos necesarios que permitirán alcanzar los objetivos plasmados en el plan de acción estratégico definido en la tabla 15.

Tabla 15. Plan de Implementación

OBJETIVO N°1	Maximizar el valor del negocio				
ACTIVIDAD	DURACIÓN	RECURSOS A UTILIZAR	LIDER DE ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES
Análisis de productos del portafolio	8 semanas	Informes financieros Históricos de ventas	Ventas	Análisis de rentabilidad de años anteriores por producto	... Rentabilidad ... Incremento en ventas ... Nuevas fuentes de financiamiento
Elaboración plan de acción para posicionamiento de productos	4 semanas	Análisis de rentabilidad de años anteriores por producto	Ventas	Documento plan de acción	... Desarrollo de productos clave ... Incremento en la capacidad para afrontar proyectos de envergadura
Estudio de posibles fuentes alternas de financiamiento	12 semanas	Informes financieros Entrevista con entidades financieras	Administración y Finanzas	Documento de opciones de financiamiento y costos estimados	
Desarrollo de alianzas con nuevas fuentes de financiamiento para desarrollo de proyectos de envergadura	4 semanas	Plan de acción de posicionamiento de productos Documento de opciones financieras y costos estimados	Administración y Finanzas	Documento y presentación de la estrategia financiera para el corto plazo	
Proyección de ventas para el corto plazo	8 semanas	Compilación de documentos anteriores	Ventas	Plan de ventas para corto plazo	

OBJETIVO N°2	<i>Desarrollo de cuentas clave</i>				
ACTIVIDAD	DURACIÓN	RECURSOS UTILIZAR	A LIDER DE ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES
Estudio por parte de firma consultora para diagnóstico de cuentas clave	8 semanas	Informes financieros Opciones de firmas consultoras	Ventas	Cuentas clave por sector económico	... Identificación de cuentas clave por sector. ... Metas de ventas anuales por cuenta clave. ... Porcentaje de incremento de ventas por cuenta clave.
Contratación especialista en mercadeo para establecer plan de mercadeo	8 semanas	Agencia de reclutamiento Perfil del recurso	RRHH	Contratación de especialista en mercadeo	
Ventas por cuentas clave	4 semanas	Cuentas clave por sector económico Histórico de ventas	Ventas	Análisis de histórico de ventas por cuenta clave	
Evaluación de alternativas de cuentas clave a desarrollar	4 semanas	Análisis de histórico de ventas por cuenta clave Potencial de crecimiento de la cuenta clave	Ventas	Listado de cuentas clave	
Establecer estrategias comerciales para llegar a cuentas clave objetivo	8 semanas	Cuentas clave Aprobación de junta directiva	Ventas	Documento de estrategias comerciales para desarrollo de cuentas clave	
Establecer metas de ventas por cuenta clave	4 semanas	Cuentas clave Estrategias comerciales para desarrollo de cuentas clave	Ventas	Documento de meta de ventas por cuenta clave	

OBJETIVO N°3	<i>Ejecución de campañas para la captación de clientes</i>				
ACTIVIDAD	DURACIÓN	RECURSOS A UTILIZAR	LIDER DE ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES
Elaboración de propuesta de plan de mercadeo	6 semanas	Listado de cuentas y productos clave Apoyo de marcas representadas por la empresa	Mercadeo	Plan de mercadeo y costos estimados	... Plan de mercadeo ... Incremento de ventas posterior a campaña ... Clientes que asistieron a los eventos
Aprobación de partida presupuestaria	1 semanas	Plan de mercadeo y costos estimados Aprobación de junta directiva	Junta Directiva	Asignación de presupuesto	
Elaboración de campaña para desarrollo de cuentas clave	6 semanas	Documento de estrategias comerciales para desarrollo de cuentas clave	Mercadeo	Cuentas clave captadas por campaña	
Estudio de expectativas de clientes y resultados obtenidos	2 semanas	Clientes que asistieron a eventos Encuesta y expectativas aplicadas a clientes	Mercadeo	Plan de mejoras para próximas campañas	

OBJETIVO N°4	<i>Desarrollo de habilidades gerenciales en el grupo directivo</i>				
ACTIVIDAD	DURACIÓN	RECURSOS A UTILIZAR	LIDER DE ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	INDICADORES
Revisión de firmas consultoras especializadas en Human Assesment	4 semanas	Firma consultora especializada en levantamiento de competencias gerenciales	RRHH	Contratación de firma consultora	<p>... Levantamiento de información por gerencia de áreas de conocimiento a ser desarrolladas</p> <p>... Plan de entrenamiento por unidad de la empresas</p> <p>... Evaluación de mejora de las habilidades gerenciales por unidad de la empresa</p>
Levantamiento de áreas de conocimiento por gerencia que requieren ser desarrolladas	8 semanas	Firma consultora Test de levantamiento de información gerencial	RRHH	Áreas de conocimiento a desarrollar por gerencia	
Elaboración de plan de entrenamiento gerencial	4 semanas	Áreas de conocimiento a desarrollar Aprobación de junta directiva	RRHH	Plan de entrenamiento y asignación de presupuesto	
Implementación de plan de entrenamiento	24 semanas	Plan de entrenamiento	RRHH	Cumplimiento de plan Mejoras en competencias gerenciales	
Evaluación de resultados obtenidos posterior al entrenamiento	1 semana	Evaluación del personal por firma consultora	RRHH	Mejoras en competencias gerenciales y propuestas de mejora	

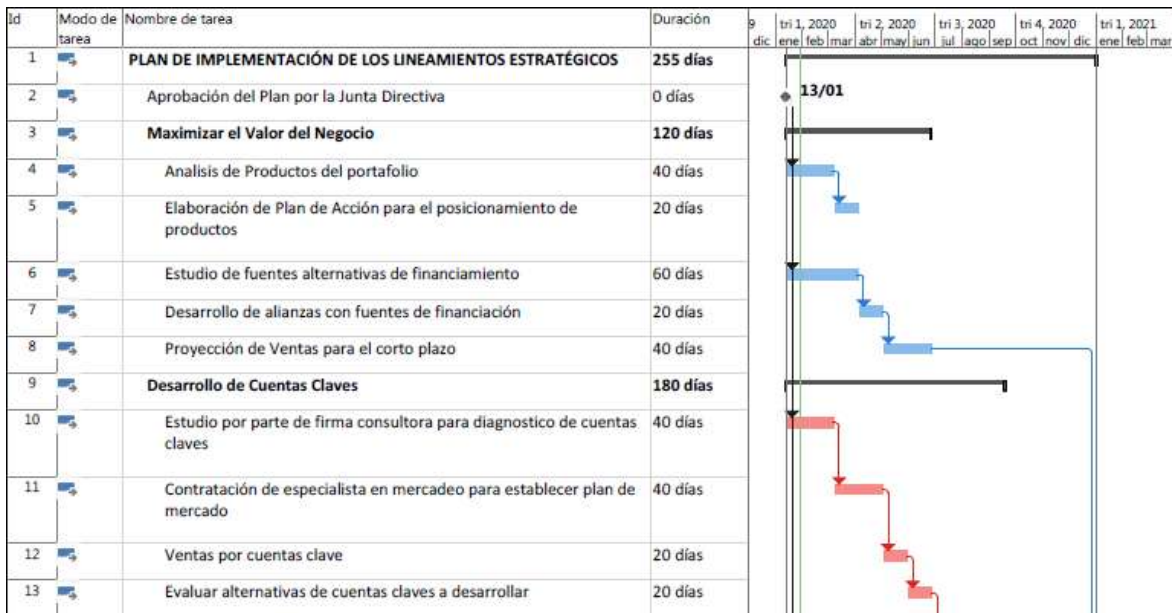


Figura 12. Cronograma de Implementación de los lineamientos estratégicos.

Fuente: Elaboración Propia (2019)

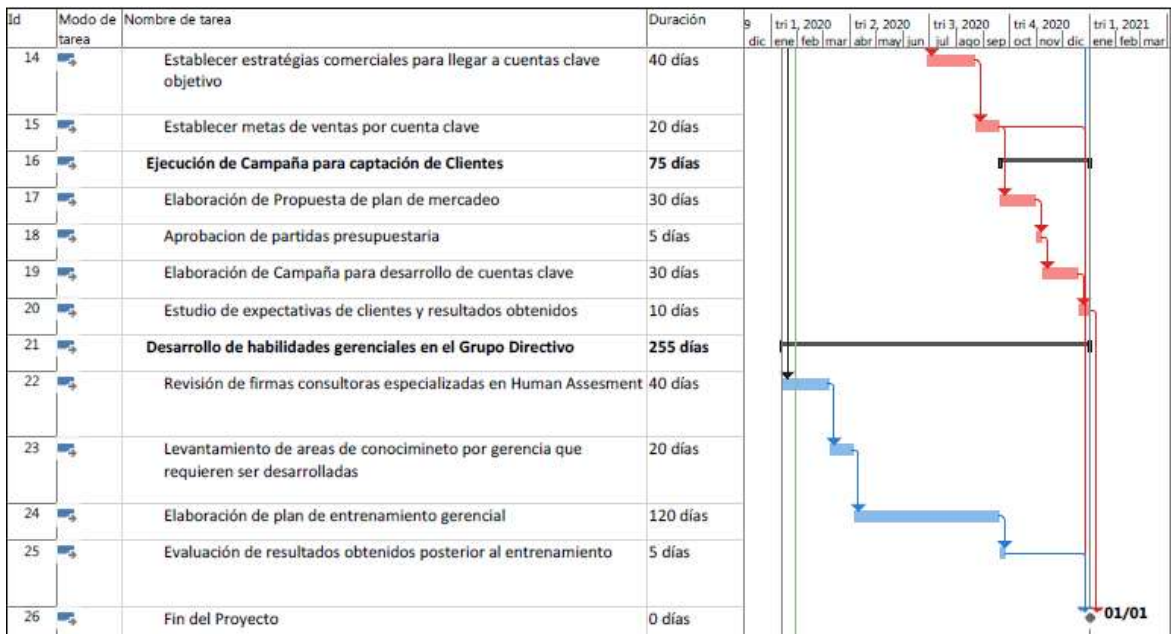


Figura 13. Cronograma de Implementación de los lineamientos estratégicos (Continuación).

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Plan de seguimiento y reportes de avance de proyecto

En esta sección se presentan las directivas que tendrá el plan de implementación de la planificación estratégica desarrollada en la sección anterior, así como su monitoreo y la generación de reportes, con el fin de analizar si el proyecto está alcanzando los objetivos esperados o si debe hacerse un ajuste de alcance, si es necesario.

A continuación se describe como se realizará el monitoreo y generación de reportes en el desarrollo del proyecto.

Plan de seguimiento

Se ha establecido un Gerente de Proyecto que será responsable de monitorear y presentar los reportes de avances a la junta directiva. Este recurso trabajará en conjunto con cada unidad operativa de la empresa, siendo dichas unidades las responsables del de generar los reportes de avance y cumplimiento de sus correspondientes objetivos.

Reportes de avance del proyecto

Se ha establecido la generación de reportes mensuales, de mitad de proyecto y final de proyecto. Los cuales se describen se describen a continuación:

Reporte mensual

Este reporte deberá ser generado según el modelo presentado en la próxima sección, cualquier reporte que no esté adaptado a este modelo no será aceptado por la junta directiva de Impletex Conexiones CA.

Así mismo se menciona que Impletex Conexiones CA autoriza al autor de este documento a observar y monitorear los entregables del proyecto, sin embargo las acciones correctivas o de impacto para la empresa deben ser discutidas, documentadas y aprobadas previamente, en orden de proteger los intereses de la empresa.

La persona designada como Gerente del Proyecto para este caso, corresponde al autor del presente documento, siendo este el responsable de agendar las reuniones referentes al seguimiento, así como de recopilar material, fotos, evidencia, así como cualquier otra herramienta necesaria para este propósito.

Reporte a mitad de proyecto

Este reporte deberá ser entregado con una holgura máxima de 15 días hábiles a la mitad de la vida del proyecto, la cual será definida como el momento donde el valor planificado (PV) del proyecto alcance el 50% y deberá incluir información detallada de la ejecución del proyecto, así como la descripción de los logros, y las proyecciones de los objetivos pendientes por alcanzar, siendo enfáticos en

alcanzar el objetivo final. Este reporte deberá contener la justificación de los cambios de alcance en caso de que tengan lugar, también se deberá incluir las lecciones aprendidas hasta el momento.

Reporte de fin de proyecto

Este reporte debe ser una compilación de toda la planificación previa, en cuanto a los resultados de la implantación, así como logros obtenidos durante todo el proyecto y lecciones aprendidas.

Plantilla de reportes de avance de proyecto

Esta fase del proyecto consiste en la elaboración de un reporte de avance de proyecto, donde se plantea un conjunto de plantillas para realizar un informe de la situación del proyecto. Estas plantillas deberán ser completadas y presentadas por el gerente del proyecto mensualmente a la junta directiva de Impletex Conexiones CA

Este reporte tiene como propósito informar a la junta directiva la situación actual del plan de implementación, y que se tomen las acciones correctivas que tengan lugar a fin de alcanzar las metas que se han planteado.

El reporte de estatus que se presentará a la junta directiva de Impletex Conexiones CA, incluye los siguientes puntos:

Reporte de objetivos: descripción de las actividades clave del último reporte y siguiente reporte, impacto del cumplimiento o no de los hitos para las fases del proyecto pendientes por ejecutar.

Reporte de presupuesto: este punto debe reflejar el estado de presupuesto en relación a lo planificado, incluyendo algún déficit o ahorro y el mismo será medido en horas hombre.

Reporte de dificultades y recomendaciones: este reporte debe incluir problemas específicos que se presentaron en la fase de reporte, así como cualquier acción o decisión que debe ser tomada por la junta directiva de la empresa

Reporte de objetivos

En esta sección se describen las actividades clave por objetivo estratégico, fecha prevista y tope para su entrega, de igual forma se indica si la actividad fue concluida en la fecha estimada o si hubo retrasos. En la tabla 24, se presenta un formato de ejemplo con el primer objetivo estratégico desarrollado como guía para la empresa, de forma que se puedan desarrollar tantos formatos como objetivos estratégicos decida implementar la junta directiva.

En este formato se plantea como fecha de inicio el 04 de enero del 2016, ya que se desconoce la fecha en la cual la junta directiva dará inicio a la implementación del plan estratégico, sin embargo estos campos podrán ser ajustados indicando fechas exactas, las cuales podrán ser tomadas del cronograma desarrollado.

Tabla 16. Actividades clave por objetivo desde su último reporte

Objetivo estratégico: Maximizar el valor del negocio			
Actividades clave	Fecha Esperada	Fecha Tope	Fecha Real
Análisis de Productos del portafolio			
Elaboración de plan de acción para posicionamiento de productos			
Estudio de fuentes alternas de financiamiento			
Desarrollo de alianzas con nuevas fuentes de financiamiento para desarrollo de proyectos de envergadura			
Proyección de ventas para el corto plazo			

En la tabla 17, se muestra el impacto que tiene cada actividad sobre el objetivo estratégico del proyecto, y las posibles consecuencias que implicaría un retraso, mostrando como ejemplo la primera actividad del plan.

Tabla 17. Impacto sobre los Objetivos Estratégicos

Actividad clave	Impacto
Análisis de productos clave	El análisis de los productos clave comprende el inicio del primer objetivo estratégico y su cumplimiento es fundamental en la ejecución del proyecto, esta actividad tiene una holgura de dos (2) semanas, cualquier duración adicional comprometería la fecha final de entrega.

Reporte de presupuesto

Esta sección describe el presupuesto contabilizado por objetivo estratégico, el cual será medido por horas hombre. En este reporte se contabilizará los gastos acumulados hasta el momento del corte, tomando en cuenta el presupuesto inicial, así como aumentos o disminuciones y para ello se utilizará la metodología de valor ganado.

Como punto de partida para el cálculo del presupuesto inicial, se contempló el estimado en días por cada actividad, así como la cantidad de recursos involucrados y el porcentaje de dedicación estimado por recurso. En función a estos elementos se obtuvo el presupuesto base para utilizar en la metodología de valor ganado, el cual es presentado en la tabla 26, denominada presupuesto de horas hombre del plan de trabajo.

Cabe destacar que para seleccionar la metodología de valor ganado a utilizar para cada actividad del plan, se utilizó el siguiente lineamiento presentado en la figura 14.

Product of Work	Duration of Work Effort	
	1-2 Measurement Periods	>2 Measurement Periods
Tangible	<i>Fixed Formula</i>	<i>Weighted Milestone Percent Complete</i>
Intangible	<i>Apportioned Effort Level of Effort</i>	

Figura 14. Técnicas de Medición de Valor Ganado

Fuente: PMI (2013)

Tabla 18. Presupuesto de horas hombre del plan de trabajo

ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	DÍAS	DEDICACION	CANT. RECURSOS	PRESUPUESTO HH
1	Maximizar el valor del Negocio				
1.1	Análisis de productos del portafolio	40	25%	1	80
1.2	Elaboración plan de acción para posicionamiento de productos	20	25%	1	40
1.3	Estudio de posibles fuentes alternas de financiamiento	60	25%	2	240
1.4	Desarrollo de alianzas con nuevas fuentes de financiamiento para desarrollo de proyectos de envergadura	20	25%	2	80
1.5	Proyección de ventas para el corto plazo	40	25%	1	80
2	Desarrollo de cuentas clave				
2.1	Estudio por parte de firma consultora para diagnóstico de cuentas clave	40	10%	1	32
2.2	Contratación especialista en mercadeo	40	5%	1	16
2.3	Ventas por cuentas clave	20	25%	1	40
2.4	Evaluación de alternativas de cuentas clave a desarrollar	20	25%	1	40
2.5	Establecer estrategias comerciales para llegar a cuentas clave objetivo	40	10%	2	64
2.6	Establecer metas de ventas por cuenta clave	20	25%	1	40

Tabla 19. Presupuesto de horas hombre del plan de trabajo (continuación)

ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	DÍAS	DEDICACION	CANT RECURSOS	PRESUPUESTO HH
3	Ejecución de campañas para la captación de clientes				
3.1	Elaboración de propuesta de plan de mercadeo	30	25%	1	64
3.2	Aprobación de partida presupuestaria	5	5%	4	8
3.3	Elaboración de campaña para desarrollo de cuentas clave	30	25%	1	64
3.4	Estudio de expectativas de clientes y resultados obtenidos	10	50%	1	40
4	Desarrollo de habilidades en gerenciales en el grupo directivo				
4.1	Revisión de firmas consultoras especializadas en Human Assessment	20	10%	1	16
4.2	Levantamiento de áreas de conocimiento por gerencia que requieren ser desarrolladas	40	10%	1	32
4.3	Elaboración de plan de entrenamiento gerencial	20	10%	1	16
4.4	Implementación de plan de entrenamiento	120	5%	5	240
4.5	Evaluación de resultados obtenidos posterior al entrenamiento	5	100%	1	40

Tabla 20. Plan de trabajo según metodología de valor ganado

ACTIVIDAD	HH	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST	SEPT	OCT	NOV	DIC
1													
1.1	80	40	40										
1.2	40			40									
1.3	240	40	120	80									
1.4	80				80								
1.5	80					60	20						
2													
2.1	32	16	16										
2.2	16		2	10	4								
2.3	40				20	20							
2.4	40					20	20						
2.5	64						16	48					
2.6	40								40				
3													
3.1	64									48	16		
3.2	8										8		
3.3	64										8	48	8
3.4	40												40
4													
4.1	16	16											
4.2	32		24	8									
4.3	16			8	8								
4.4	240				16	16	60	60	60	20	8		
4.5	40										40		
Sumatoria	1.272	112	202	146	128	116	116	108	100	68	80	48	48
Acumulado		112	314	460	588	704	820	928	1028	1096	1176	1224	1272

En la tabla 20 se muestra el plan de trabajo ajustada a la metodología de valor ganado, donde se presenta el valor planificado de forma mensual y el aporte de cada actividad medida en horas hombre.

La tabla 20, será la guía para el valor planificado (PV) y en función a éste, determinar durante la ejecución del proyecto el estado financiero del mismo. Para este caso se plantea el uso de indicadores de valor ganado en relación al costo, sin embargo la junta directiva podría aprobar la implementación de indicadores adicionales.

En la figura 15 se presentan los indicadores que pueden ser usados en la metodología de valor ganado de acuerdo a su categoría.

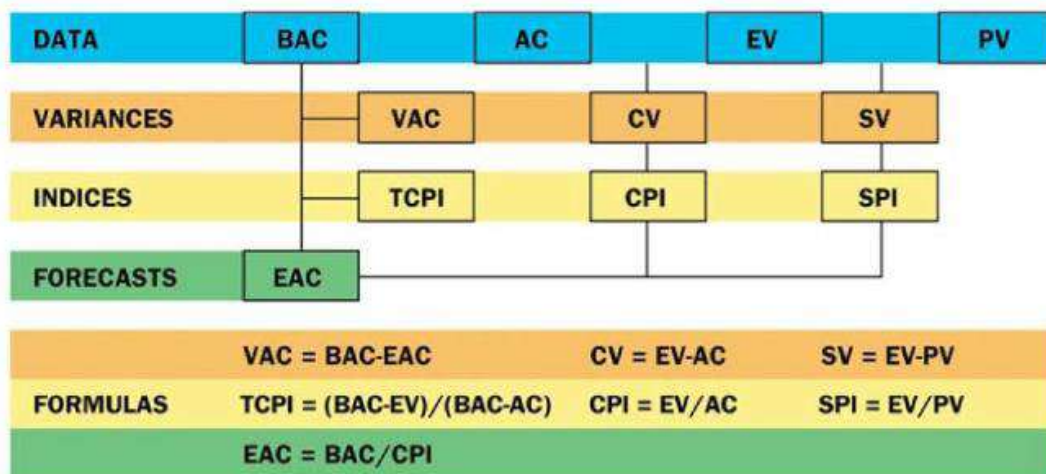


Figura 15. Indicadores de desempeño de valor ganado

Fuente: PMI (2013)

La figura 16 presenta un resumen de las interpretaciones que se pueden obtener a partir de las mediciones de valor ganado, las cuales serán analizadas en detalle en los informes mensuales que se presenten a la junta directiva.

La tabla 21, deberá ser completada mensualmente y utilizada como base para el cálculo de los indicadores de valor ganado, donde se tiene: valor planeado, valor ganado y costo actual, por sus siglas en ingles PV, EV y AC respectivamente.

Performance Measures		Schedule		
		SV > 0 & SPI > 1.0	SV = 0 & SPI = 1.0	SV < 0 & SPI < 1.0
Cost	CV > 0 & CPI > 1.0	Ahead of Schedule Under Budget	On Schedule Under Budget	Behind Schedule Under Budget
	CV = 0 & CPI = 1.0	Ahead of Schedule On Budget	On Schedule On Budget	Behind Schedule On Budget
	CV < 0 & CPI < 1.0	Ahead of Schedule Over Budget	On Schedule Over Budget	Behind Schedule Over Budget

Figura 16. Interpretaciones de los Indicadores de desempeño de valor ganado

Fuente: PMI (2013)

Una vez que sea completada la tabla 28, se deberá proceder a calcular los indicadores de costos para valor ganado y cualquier otro que la junta directiva requiera, y con estos resultados se podrá conocer la situación actual del proyecto, tomando en consideración la figura 20, donde se muestran las distintas alternativas que puedan existir para los indicadores de costos, así como de tiempo y en función a ellos determinar el estado del proyecto.

Reporte de dificultades y recomendaciones:

Esta sección incluye una descripción detallada de los inconvenientes encontrados a lo largo de la fase en revisión, así mismo se debe reflejar muy específicamente como esta dificultad impacta al proyecto, ya sea a nivel financiero, de tiempo, entre otros.

Este reporte será utilizado como un registro de eventos, cualquier situación que no esté registrada en este informe no será considerado al momento de realizar algún cambio o ajuste sobre el proyecto.

El final de este reporte se debe contener una sección de recomendaciones, estas deberán ser clasificadas como aprendizaje futuro o aprendizaje inmediato para las siguientes fases. Esta sección debe ser concreta y clara, así mismo se sugiere incluir los comentarios y recomendaciones que realice la junta directiva durante la presentación del reporte de avance.

Tabla 21. Formato de seguimiento de valor ganado

ACTIVIDAD	HH	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST	SEPT	OCT	NOV	DIC
1													
1.1	80	40	40										
1.2	40			40									
1.3	240	40	120	80									
1.4	80				80								
1.5	80					60	20						
2													
2.1	32	16	16										
2.2	16		2	10	4								
2.3	40				20	20							
2.4	40					20	20						
2.5	64						16	48					
2.6	40								40				
3													
3.1	64									48	16		
3.2	8										8		
3.3	64										8	48	8
3.4	40												40
4													
4.1	16	16											
4.2	32		24	8									
4.3	16			8	8								
4.4	240				16	16	60	60	60	20	8		
4.5	40										40		
Sumatoria	1.272	112	202	146	128	116	116	108	100	68	80	48	48
Acumulado		112	314	460	588	704	820	928	1028	1096	1176	1224	1272

PV													
Σ PV													
EV													
Σ EV													
AC													
Σ AC													

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El plan estratégico de una empresa debe proporcionar una estructura adecuada y coherente para alinearse con la misión y visión de la organización; también debe utilizar indicadores tangibles para informar a los empleados y gerentes sobre su avance o retroceso en un determinado momento, estas mediciones se utilizan para que la organización esté al tanto de cuáles elementos de la estrategia constituyeron las causas del éxito actual y así se puedan usar dichas técnicas para el futuro.

El cuadro de mando integral y el plan de implementación, se deben basar en los indicadores definidos, para el seguimiento y control de los mismos, se llevarán registros mensuales, de mitad de proyecto y un reporte final, así mismo se realizará la comparación con los indicadores de períodos anteriores.

Los principales beneficios obtenidos con la realización de esta investigación son:

- La planificación estratégica ha proporcionado un marco que permite describir y comunicar la estrategia a Impletex Conexiones CA de forma coherente y clara.
- Se abrieron los canales de comunicación para escuchar y proponer nuevos proyectos o mejoras a procesos existentes.
- El cuadro de mando integral y sus indicadores deben utilizarse para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro de la empresa, para ajustar tanto la estrategia como los planes de acción a corto plazo.
- El dinamismo de la cadena de valor permite llevar a cabo una rápida y alineada gestión, tanto interna como a clientes externos.
- Esta investigación dará paso a la Gestión del Portafolio que contiene los nuevos proyectos o mejoras a procesos existentes dentro de la organización, lo que conlleva a posibles mejoras en la calidad y eficiencia interna.
- Al final de esta investigación la empresa cuenta con un plan estratégico, así como su respectivo plan de implementación, donde se definen responsables, insumos requeridos, resultados esperados y fechas estimadas.

Esta investigación generó modelos para el seguimiento y control del plan de implementación de los lineamientos estratégicos, los cuales deberán ser gestionados por la empresa, siguiendo las instrucciones que en este documento se han plasmado.

Por último, habría que tener en cuenta algunas recomendaciones en la implantación del plan Estratégico:

- 1) La planificación Estratégica presentada es una herramienta para un mediano plazo de tres (3) años, lo anterior no quiere decir que el mismo no tendrá implicaciones en el largo plazo, sin embargo el entorno país hace poco viable una planificación para periodos de tiempo mayores.
- 2) Esta propuesta estuvo dirigida específicamente a IMPLETEX CONEXIONES, no debe ser generalizada para todas las empresas o para cualquier empresa, es un modelo derivado de una necesidad organizacional concreta.
- 3) Estos indicadores son detonadores para la reflexión y estudio del comportamiento de ciertos factores de la empresa que actualmente son críticos. Los indicadores deben ser revisados mensual y trimestralmente, ya que por el contexto país los mismos pueden cambiar en corto plazo.
- 4) Para el éxito de la implantación de los lineamientos estratégicos es necesario contar con un gerente de proyecto que se encargue de la gestión y seguimiento de toda información que se recopilará durante la vigencia del plan, de forma tal que pueda procesarla y presentarla a la junta directiva en las fechas previstas

Es importante destacar que se recomienda fuertemente que esta propuesta contemple un seguimiento estricto al plan, para que el mismo pueda generar los resultados deseados. Siempre abiertos a escuchar nuevas ideas de mejoras para una mejor gestión.

Para su implementación es necesario que todos los miembros de la organización reciban información sobre el trabajo y proceso de ideas necesario para su creación.

Como se mencionó en sección de recomendaciones, los indicadores de gestión podrán ser modificados cada vez que se considere conveniente, ya que en ocasiones las necesidades de la organización pueden cambiar, y esto debe adecuarse para lograr un análisis óptimo de la gestión realizada, es recomendable que dichos ajustes se realicen bajo los estándares de la Gerencia de Proyectos y del PMBOK.

El cuadro de mando y los indicadores al más alto nivel generalmente se descomponen y aplican a unidades organizativas de niveles inferiores. De esta manera, se consigue que los empleados vean claramente de qué forma la visión de la empresa y las metas generales afectan las operaciones de todos los días, y como su trabajo ayuda a que la empresa alcance buenos resultados. Dentro de este proceso, habría que formular estándares a corto y mediano plazo para los indicadores, de forma que se pueda medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo. Estos estándares deben ser coherentes con la visión global y la estrategia general, y que no generen conflictos entre sí. Todo esto va íntimamente ligado a:

- Desarrollo de un Plan de Comunicación y formación a todos los niveles.
- Desarrollo de Objetivos Personales y de Equipo.
- Desarrollo de Incentivos.
- Desarrollo de Plan de Seguimiento y Control.

También se recomienda la elaboración de un plan de incentivos a los empleados y gerencias que cumplan con los objetivos establecidos, así como por proyecto terminado, esto con la finalidad de motivar al equipo para alcanzar las metas que se han trazado.

El establecimiento del plan de incentivos debe estar ligado a la consecución de los objetivos y a su vez vinculada a la mejora de los indicadores del CMI. Seguidamente, se debe establecer el plan de acción que permita alcanzar las metas y visión establecidas. Este plan debe incluir las personas responsables, un calendario para informes provisionales y definitivos, y los resultados que se desean obtener debidamente cuantificados. Finalmente, y para mantener el interés del cuadro de mando, es necesario un seguimiento constante para hacer una herramienta dinámica de gestión.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta poderosa en la Gerencia de Proyectos, como un apoyo en los procesos de gestión administrativa, en tal sentido ayuda a las instituciones a ser altamente competitivas. De igual manera el aporte de las mismas para la evaluación de la gestión organizacional como una nueva herramienta para el cumplimiento de los objetivos de una organización, este sistema de gestión requiere de compromiso y participación de todos los empleados para alcanzar el éxito y los beneficios esperados.

REFERENCIAS

- Arteaga, L. (2010). Propuesta de plan estratégico para la gerencia de proyectos de la empresa BD2050 AUTOMATISMOS INDUSTRIALES C.A. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Báez, J. y. (2007). Investigación Cualitativa. España: ESIC.
- Brito, N. (2003). Diseño de una estrategia competitiva para las microempresas del sector telecomunicaciones del Distrito Metropolitano de Caracas. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Cardoso, M. (2013). Balanced Scorecard: estudio empírico sobre pequeñas y medianas empresas. Revista brasilera de Gestão de Negócios ISSN 1806-4892.
- Darvish, H. (2012). El estudio de la Gestión del Conocimiento - Efecto de la Promoción de las Cuatro Balanced Scorecard Perspectivas: un estudio de caso en SAIPA fabricación de automóviles” universidad Payame Noor University. Economic Insights Volumen LXIV No 1/2012.
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando Integral. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Gomez, M. y. (2013). Administración de Proyectos de capacidad basados en tecnología. Monterrey, Mexico: Editorial Digital Tecnológico de Monterrey.
- González P, M. L. (15 de diciembre de 2019). Técnica y Herramienta Útil para la Dirección de Proyectos. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/04/16/tecnica-y-herramienta-util-para-la-direccion-de-proyectos/>
- Haynes, J. (14 de diciembre de 2019). Cómo crear un plan de implementación. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13090218/como-crear-un-plan-de-implementacion>
- Hee, K. y. (2011). Estudio empírico sobre el impacto de los factores críticos de éxito en el desempeño del cuadro de mando en empresas de gestión de cadena de suministro verde en Korea. Internacional Journal of Production Research, vol 50, No 9.
- Heinemann, K. (2003). Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica. (1era Edición). España: Paidotribo.

- INERTEL, C.A. (2014). Guías de planificación, logística y documentación interna. Caracas.
- J., H. (2008). El proyecto de investigación. Metodología de la Investigación Holística. (5ta. Edición). Caracas: Quirón.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). 3ra Edición.). España: Grupo Planeta.
- Kaplan, R. y. (2004). Mapas Estratégicos (Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles). Barcelona: Gestión 2000.
- Lopez, A. (2 de noviembre de 2019). Manager Magazine. Obtenido de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>
- Zapata, M. (2013). Ingeniería de la calidad aplicada a la planificación de un servicio. Universidad Católica del Norte. Revista Virtual N°38.
- Oviedo P., A. (14 de diciembre de 2019). Planificación estratégica con balanced scorecard para una empresa de prefabricados para la construcción (Trabajo Especial de Grado). Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ4170.pdf>
- Peng, M. (2010). Estrategia Global. (2da edición). Mexico: Cengage Learning Editores S.A.
- Pimentel, L. (septiembre de 1999). Introducción al Concepto de Planificación Estratégica. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/52057521/20>
- Porter, M. (2008). Ser Competitivo. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Project Management Institute, I. (2017). La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Sexta Edición. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.