

Herramientas de la Planificación Estratégica apoyadas en la Tecnología CASE para una Gerencia Efectiva

Elizabeth J. Alfonzo R.

Universidad de Oriente, Maturín, Monagas, Venezuela, elizabethalfonzo@gmail.com

Consejero de la Facultad:

Yamila A. Gascón M.

Universidad de Oriente, Maturín, Monagas, Venezuela, yamilagascon@gmail.com

RESUMEN

El propósito del presente proyecto es aportar conocimientos claros y concretos con respecto a diferentes herramientas que pueden aplicarse para realizar la planificación estratégica apoyándose en el uso de tecnología CASE; a la vez de proporcionar entendimiento referente a la importancia de ésta para obtener una gerencia exitosa en cualquier organización, señalando que proporciona una dirección general en estrategias financieras, desarrollo de recursos humanos, desarrollo de tecnología de información, creación de estrategias de marketing, entre otras. Se revisaron y aplicaron varias metodologías para la implementación de las diversas herramientas que a su vez se apoyaron en el uso de la tecnología CASE (Enterprise Architect) y hoja de cálculo (Microsoft Office Excel) con la que además se generó una Macro, realizándose así el análisis interno y el análisis externo de la empresa caso de estudio Artv Publicidad C.A, la cual está ubicada en la ciudad de Maturín, Estado Monagas, Venezuela y orientada al mercado audiovisual. Esto dio como resultado una planificación estratégica que permitió a la gerencia visualizar los recursos y las estrategias necesarias para el cumplimiento de objetivos. El estudio fue realizado con una población igual a la muestra (5 personas), un tipo de investigación de campo y resultados cualitativos.

Palabras Claves: Planificación Estratégica, Herramientas, Gerencia, Tecnología CASE.

ABSTRACT

The Purpose of the present project is provide a clear and concrete knowledge about the different tools that can be used in the planning strategies creation based on the use of CASE technology, at the same time give the necessary understanding about the importance of theses in the achievement of a successful management on any organization, indicating that it provides a general financial direction, development of the human resources and the information technology, creation of marketing strategies, among others. Several methodologies were reviewed and applied for the implementation of the different tools: the CASE based (Enterprise Architect) and the spreadsheet (Microsoft Excel) that was used to generate a MACRO and performing the internal and external analysis of the case of study, the media and audiovisual market oriented company "Artv Publicidad C.A.", which is located in the City of Maturín at Monagas State of Venezuela. The results provided by this study were a strategic planning that allow visualization of the resources and the necessary strategies for accomplishment of the objectives. The research was a field type realized with a population equal to the sample (5 persons) and qualitative results.

Keywords: Strategic Planning, Tools, Management, CASE Technology.

1. INTRODUCCION

Las empresas modernas viven en una lucha para garantizar su supervivencia en un mercado altamente competitivo donde predomina una economía desequilibrada y el éxito que pueda tener la organización al alcanzar

sus objetivos depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la misma. Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer el cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización. Una técnica fundamental para la búsqueda del éxito de las organizaciones es la planificación estratégica ya que está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección o gerencia, por lo cual todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas para influir y atraer a los consumidores, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va, por lo cual se hace necesaria la realización de una planificación estratégica para identificar los problemas a los que se enfrenta y distinguir la forma en que se pueden solventar o compensar, además la misma proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que puede conducir a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad de estas y de igual forma brinda la oportunidad de concentrarse en las fortalezas puntualizando las prioridades, ayudando a afrontar los problemas de cambios en el entorno y encaminado a las organizaciones a el logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo. Además permite ubicar a la empresa en su mercado, conocer sus principales competidores y crear medidas de acción para llegar a donde se quiera llegar en términos reales por lo que el conocimiento y aplicación de la planificación estratégica se convierte en un pilar de suma importancia en toda organización.

Se estudiarán e implementarán un grupo de herramientas que van desde la declaración de objetivos hasta la composición de distintas matrices que apoyan a la Planificación Estratégica, utilizando métodos de distintos autores para su aplicación, entre los cuales se encuentran Porter, Antonio Francés y Fred, R; David, conjugándose estas con el uso de la tecnología CASE la cual aporta beneficios que han sido enfocados a el mundo empresarial, específicamente de Enterprise Architect la cual es una herramienta gráfica diseñada para proveer modelados y administrar información compleja y que ha venido a mejorar los aspectos claves en el desarrollo de los sistemas de negocios a la vez de que proporciona velocidad y estabilidad; esto para poder analizar a la organización a nivel externo e interno, estudiándose la situación actual de la misma para así conseguir la determinación de las acciones que habrán de efectuarse para que ésta tenga una gerencia efectiva. Se usó como caso de estudio a la empresa Artv Publicidad C.A (a la cual se le desarrolló una planificación estratégica) ubicada en la ciudad de Maturín, Estado Monagas, Venezuela; empresa que apuesta para su posición en el mercado audiovisual nacional.

2. DESARROLLO

El ambiente de negocios ha cambiado sustancialmente a través de los años. Los cambios se aceleraron debido en parte a la inflación, a los problemas energéticos, a la escasez de recursos humanos, a nuevas regulaciones gubernamentales y a una tecnología que cambia constantemente, lo cual ocasiona la necesidad creciente de disponer de una planificación estratégica que ayude a manejar a las organizaciones en este ambiente ya que las que mantienen una buena planificación a largo plazo se desarrollan mejor en un mercado cambiante. Para la gerencia no hay dirección para sus esfuerzos o efectiva coordinación de los recursos, ni tampoco puede haber la necesaria dirección y efectiva coordinación hasta que no se cuente con una meta o propósito establecido. Por lo tanto hoy en día la gerencia necesita desarrollar estrategias y contar con recursos adecuados para lograr los objetivos trazados por a empresa y debe conocerlos y ejecutarlos correctamente. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión por la que se va a regir, ya que ésta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y lo que va a suministrar a los consumidores.

En sentido general, las estrategias vinculadas a la planificación constituyen el arte de dirigir un conjunto de operaciones orientadas al logro de objetivos. Las estrategias hacen referencia a los cursos de acción y procedimientos que hay que establecer para llegar a determinados objetivos. Cuando se establece una compañía los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto, es decir que los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Entonces las estrategias que conformen la planeación en cualquier área (militar, negocios, política, social, entre otras) serán el conjunto sistemático y sistémico de acciones orientadas a resolver un problema determinado. Por lo tanto una buena planeación estratégica dentro de una empresa debe estar orientada a alcanzar los objetivos deseados, realizando una buena

conexión entre el entorno y los recursos que se tengan y la competencia, además de ser factible, dinámica, flexible y apropiada, proporcionando una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes y nuevas tecnologías. Es de acotar que la aparición de lo que hoy en día se maneja bajo el nombre de Planificación Estratégica se identifica en la década de 1960 y desde entonces ha permitido la búsqueda de ventajas competitivas en las organizaciones y la formulación y puesta en marcha de estrategias que permiten crear o preservar sus ventajas; todo esto en función de su misión, objetivos, medio ambiente, presiones y de los recursos disponibles. Cabe destacar que la planificación estratégica busca concentrarse solo en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Para el desarrollo del presente proyecto se elaboró una planificación estratégica, con la cual se pudo analizar a la organización caso de estudio interna y externamente. El análisis externo permitió identificar las oportunidades que posee la empresa y las amenazas que se pueden presentar en el futuro. Por otra parte, el análisis interno permitió visualizar los puntos fuertes y débiles de la organización a través de la comparación implícita con las empresas del sector al cual pertenece. Es de resaltar que existen diversas herramientas aplicables a la planificación estratégica (ver Tabla 1), y se implementó un grupo de estas para el estudio, las cuales permitieron hacer el análisis que se requería.

Tabla 1: Herramientas para el Análisis Interno y Externo

Análisis Interno	Análisis Externo
Diagrama Causa Efecto	Matriz EFE
Análisis Estructural	Matriz FODA
Matriz EFI	Las cinco(5) Fuerzas de Porter
Cadena de Valor	Los Stakeholder
Matriz de Evaluación de la Misión	Matriz PEYEA
Matriz Evaluación de la Visión	
Matriz de Alineación de la Misión/Visión	
Formulación de Objetivos Estratégicos	
Formulación de Factores Críticos del Éxito	

A continuación se explican brevemente algunas de las herramientas usadas en la planificación estratégica realizada:

- Cadena de Valor: herramienta analítica que mediante la desagregación y análisis de las actividades de una empresa ayuda a comprender los fundamentos de las ventajas competitivas de una empresa.
- Matriz FODA: herramienta conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.
- Las Cinco fuerzas de Porter: herramienta microeconómica para analizar el atractivo de un sector industrial y que de una forma sencilla y clara ayuda a comprender la dinámica competitiva del sector a partir de la interrelación de sus cinco componentes.

La elaboración de la planificación estratégica del presente proyecto de igual forma se apoyó en el uso de la tecnología CASE, específicamente Enterprise Architect la cual es una herramienta multi-usuario, basada en la plataforma Windows, diseñada para ayudar a construir software robustos y fácil de mantener, además de ofrecer salida de documentación flexible y de alta calidad, diseño de modelados de negocios extensos, entre otros; permitiendo así visualizar, analizar y hallar soluciones a situaciones empresariales complejas.; e igualmente se implementó la hoja de cálculo (Microsoft Office Excel). Esta planificación estratégica abarcó desde el estudio de la situación actual de la organización hasta la posterior implementación de diversas herramientas para efectuar el análisis interno y el análisis externo de la misma, las cuales fueron aplicadas bajo distintas metodologías. Las herramientas utilizadas para la elaboración de la planificación estratégica fueron aplicadas bajo las metodologías descritas por Fred, R; Davis, Michael Porter, Antonio Frances y Humberto Serna. El desarrollo del proyecto se realizó por fases (ver Tabla 2)

Tabla 2: Fases del Proyecto

Fase	Método	Objetivos Específicos	Pasos	Actividades
Fase I: Estudio del entorno organizacional	Metodología SSM	1.Estudiar la situación actual de la empresa caso de estudio	Descripción de la organización	1. Identificar la organización. 2. Definir el mercado y alcance la empresa. 3. Definir y Modelar la estructura organizativa de la empresa.
	Metodología para Declarar la Misión (Fred, R; Davis).		Definición de la misión.	4. Definir y evaluar misión.
	Metodología para la Declarar la Visión (Fred, R; Davis).		Definición de la visión.	5. Definir y evaluar visión.
	Metodología para realizar la Matriz de Alineación Misión-Visión (Fred, R; Davis).		Matriz de Alineación de la Misión con la Visión.	6. Realizar la matriz alineación misión- visión.
Fase II: Planificación Estratégica	Cadena de Valor (Michael Porter); Objetivos Estratégicos (Antonio Frances, Humberto Serna); Matrices y Factores Críticos del Éxito (Fred Davis).	2. Elaborar el análisis interno y externo de la empresa	Análisis Interno	7. Modelar Cadena de Valor 8. Declarar Objetivos Estratégicos (OE) 9. Realizar Modelo de Objetivos de la Empresa. 10. Declarar Factores críticos del éxito (FCE) 11. Elaborar Matriz EFL.
	Cinco Fuerzas (Michael Porter); Matrices (Fred, Davis).		Análisis Externo	12. Identificar las cinco fuerzas de Porter. 13. Elaborar Matriz EFE. 14. Elaborar Matriz FODA.

La Planificación Estratégica fue realizada para Artv Publicidad C.A, la cual es una empresa dedicada al mercado audiovisual. Se procedió a definir y evaluar una misión que delimitara el campo de sus posibles actividades, con el fin de concentrar los recursos de la empresa hacia un objetivo permanente y a declarar y evaluar una visión que describiera dónde quiere la empresa estar en el futuro. Cabe destacar que esta organización no contaba con una planificación estratégica que le proporcionara su crecimiento y bienestar a largo plazo, carecía de una misión que le diera dirección a sus actividades y orientara sus energías y recursos hacia acciones prioritarias, presentando así dificultades a la hora de tomar decisiones gerenciales. Debido a esto se procedió a través de tecnología CASE y diferentes herramientas y metodologías a diseñarle una planificación estratégica para que contara con un documento que le estableciera métodos para la utilización racional de sus recursos, que redujera los niveles de incertidumbre y preparara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se le presenten con las mayores garantías de éxito.

3. RESULTADOS

Como resultado del presente proyecto se obtuvo el desarrollo de la planificación estratégica de la empresa caso de estudio Artv Publicidad C.A la cual está dedicada al mercado audiovisual, es una productora independiente para televisión y radio y ofrece una variedad de servicios entre los que incluye grabaciones de audio y video de eventos, edición y producción. La elaboración de esta planificación estratégica le permitió a la empresa mantener

una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de mejorar. La aplicación y conjugación de las herramientas para la planificación estratégica y la tecnología CASE (Enterprise Architect) aplicada, apoyadas en diferentes metodologías de distintos autores, permitió desarrollar una planificación estratégica que brindara una relación viable entre los objetivos y los recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado, lo cual es una actividad vital para la labor gerencial. Se pudo estudiar la situación actual de la empresa, se declaró y evaluó su misión y visión empresarial con la matriz de evaluación y las preguntas claves, se aplicó la matriz alineación misión-visión; se declararon los objetivos estratégicos y los factores críticos del éxito para lo cual se elaboró una lista de los objetivos de la organización, se depuró la lista de objetivos, se identificaron los factores de éxito y los componentes de estos, se agruparon los factores de éxito de acuerdo con los objetivos y se eliminaron los factores de éxito no críticos para así poder seleccionar a los factores críticos de éxito. Posteriormente se identificaron las cinco fuerzas de Porter y se aplicaron las matrices EFI, EFE, FODA implementando hoja de cálculo (Microsoft Office Excel) con la que también se realizó una macro de las matrices Alineación Visión-Misión, EFI y EFE. Todos estos resultados se enmarcaron en fases (ver tabla 3).

Tabla 3: Resultados en Fases

Fase	Método	Objetivos Específicos	Pasos	Actividades
Fase I: Estudio del entorno organizacional	Metodología SSM	1.Estudiar la situación actual de la empresa caso de estudio	Descripción de la organización	1.Se Identificó la situación actual de la organización caso de estudio. 2.Se definió el mercado y el alcance la empresa caso de estudio. 3.Se definió y modeló la estructura organizativa de la empresa usando diagrama org. Chart (ver Figura 1).
	Metodología para Declarar la Misión (Fred, R; Davis).		Definición de la misión.	4.Se definió y evaluó la misión de la empresa Artv Publicidad C.A (ver Tabla 4).
	Metodología para Declarar la Visión (Fred, R; Davis).		Definición de la visión.	5.Se definió y evaluó la visión de la empresa Artv Publicidad C.A
	Metodología para realizar la Matriz de Alineación Misión-Visión (Fred, R; Davis).		Matriz de Alineación de la Misión con la Visión.	6.Se realizó la matriz alineación misión- visión (ver Tabla 5)
Fase II: Planificación Estratégica	Cadena de Valor (Michael Porter); Objetivos Estratégicos (Antonio Frances, Humberto Serna); Matrices y Factores Críticos del Éxito (Fred Davis).	2.Elaborar el análisis interno y externo de la empresa	Análisis Interno	7.Se definió y Modeló la Cadena de Valor de la empresa Artv Publicidad C.A usando diagrama value chain (ver Figura 2). 8.Se declararon los Objetivos Estratégicos de la empresa Artv Publicidad C.A. 9.Se realizó el Modelo de Objetivos de Artv Publicidad C.A usando diagrama strategy map (ver Figura 3). 10.Se identificaron los Factores críticos del éxito de la empresa

			Artv Publicidad C.A. 11. Se elaboró la Matriz EFI de la empresa Artv Publicidad C.A (ver Tabla 6).
	Cinco Fuerzas (Michael Porter); Matrices (Fred, Davis).		Análisis Externo 12. Se identificaron las cinco fuerzas de Porter de la empresa Artv Publicidad C.A. 13. Se elaboró la Matriz EFE de la empresa Artv Publicidad C.A (ver Tabla 7). 14. Se Elaboró la Matriz FODA de la empresa Artv Publicidad C.A (ver Tabla 8).

Para la declaración de la Misión empresarial al igual que para la constitución de las demás matrices aplicadas, se siguió la metodología de Fred, R; Davis; la cual indica que la formulación de la misma procede correctamente si dicha misión cumple con los 9 ítems señalados en la matriz siguiente:

Tabla 4: Matriz Evaluación de Declaración de Misión

Compañía	Artv Publicidad C.A
Cliente	Si
Servicio/ Producto	Si
Mercado	Si
Interés por la Supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Si
Tecnología	Si
Filosofía	Si
Interés por sí misma	Si
Interés por la imagen pública	Si
Empleados	Si

En esta tabla se puede observar que el resultado de los 9 ítems es positivo, lo que indica que cumple a un 100% la declaración de la misión.

A través de la metodología de Fred, R; Davis se procedió a comprobar que la Misión apuntara a la Visión a través de una matriz de alineación para la cual se descompuso en verbos la misión y visión y se compararon para ver si cumplían uno con otro, los que cumplían se les coloca Si y en caso contrario No; se totalizaron cada uno de estos aspectos y se dividieron por el número total de respuestas dadas, llevándolos posteriormente a porcentajes obteniéndose la siguiente tabla:

Tabla 5: Matriz alineación Misión- Visión

Visión	Ser	Reconocer	Mostrar	Ofrecer	Brindar
Misión					
Ofrecer	Si	Si	Si	Si	Si
Contar	Si	Si	Si	Si	Si
Buscar	Si	Si	Si	Si	Si
Atender	Si	Si	Si	Si	Si
Agradar	Si	Si	Si	Si	Si

De aquí se obtiene el siguiente resultado: Respuestas No = $0 * 100 = 0\%$. Respuestas Si = $25/25 * 100 = 100\%$

Al arrojar la matriz en los ítems de Si un 100% demuestra que la visión apunta hacia la misión, por lo que se encuentran alineadas y su formulación satisface las perspectivas organizacionales.

Para la realización de la Matriz EFI se procedió según la metodología de dicho autor a elaborar una lista de las fortalezas y otra de las debilidades de la empresa. Se asignó un valor de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante) a cada factor. Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (calificación de 1), una debilidad menor (calificación de 2), una fortaleza menor (calificación de 3) o una fortaleza mayor (calificación de 4). Se multiplicó el valor de cada factor por su calificación para determinar un valor ponderado para cada variable. Finalmente se sumaron los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa. Cabe destacar que según esta metodología el puntaje del valor total varía de 1,0 a 4,0, siendo el promedio de 2,5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2,5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2,5 indican una posición interna sólida; resultando la siguiente matriz:

Tabla 6: Matriz EFI

Factores determinantes del éxito	Valor	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Equipos de primera	0.2	4	0.8
Programas de publicidad en Internet	0.1	3	0.3
Cobertura disponible en todo el Estado Monagas	0.1	3	0.3
Servicios de apoyo Audiovisual	0.05	3	0.15
Profesionales Especializados	0.1	4	0.4
Prestigio	0.05	3	0.15
Debilidades			
Carencia de estructura física	0.15	2	0.3
No cuenta con perfil de ingreso para nuevos empleados	0.05	1	0.05
No cuenta con los suficientes equipos para la producción Audiovisual	0.1	2	0.2
Requiere el contrato de nuevos empleados	0.1	2	0.2
Totales	1		2.85

El resultado que arroja la matriz EFI indica que Artv Publicidad C.A. se encuentra un poco por encima del promedio pudiéndose tomar como un resultado positivo.

Para la elaboración de la matriz EFE se procedió a elaborar una lista de oportunidades, luego una de amenazas que afectarían a la empresa y su industria. Se asignó un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). Es de destacar que según esta metodología la suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0. Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Se sumaron las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización (el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5). Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria, un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. De aquí se obtuvo la siguiente matriz:

Tabla 7: Matriz EFE

Oportunidades	Peso Relativo	Calificación	Calificación (%)
Gran crecimiento en cuanto a cantidad de artistas en la región.	0,12	4	0,48
Rápida multiplicación de eventos musicales en el oriente del	0,1	4	0,4

país.			
El talento de la región poco a poco ha decidido grabar su material.	0,08	3	0,24
Poca competencia, gran cantidad de estudios caseros.	0,2	4	0,8
Apoyo por parte de los empresarios para financiar proyectos	0,09	3	0,27
Amenazas			
La tecnología deja de lado el material físico.	0,06	2	0,12
Bajo control de venta de reproducciones ilegales.	0,15	1	0,15
Generan empleos, pero pocos tienen experiencia en tal área.	0,04	2	0,08
Preferencia por tener digitalizado cualquier tipo de material audiovisual.	0,06	2	0,12
Desinterés de los clientes por material de origen regional.	0,1	1	0,1
Peso Total	1		2,76
			Promedio Ponderado

El resultado que arroja esta matriz EFE indica que Artv Publicidad C.A. se encuentra por encima del promedio pudiéndose tomar como un resultado positivo.

Por otra parte para la conformación de la matriz FODA se elaboró una lista de las oportunidades externas, una de las amenazas externas, otra de las fortalezas internas y una de las debilidades internas. Se estableció una relación entre las fortalezas internas y las oportunidades externas registrando las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente. Se estableció también una relación entre las debilidades internas y las oportunidades externas y se anotaron las estrategias DO resultantes. Posteriormente se estableció una relación entre las fortalezas internas y las amenazas externas para registrar las estrategias FA resultantes. Finalmente se estableció la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y se anotaron las estrategias DA resultantes. Generando la siguiente matriz:

Tabla 8: Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	F1. Equipos de primera. F2. Programas de publicidad en Internet. F3. Cobertura disponible en todo el estado Monagas. F4. Servicios de apoyo Audiovisual. F5. Profesionales Especializados F6. Prestigio.	D1. Carencia de estructura física. D2. No cuenta con perfil de ingreso para nuevos empleados. D3.No cuenta con los suficientes equipos para la producción Audiovisual D4. Requiere el contrato de nuevos empleados
Oportunidades	FO	DO
O1. Gran crecimiento en cuanto a cantidad de artistas en la región. O2. Rápida multiplicación de eventos musicales en el oriente del país. O3. El talento de la región poco a poco ha decidido grabar su material. O4. Poca competencia, gran cantidad de estudios caseros. O5. Apoyo por parte de los empresarios para financiar proyectos.	Diseñar y propagar campaña Publicitaria para prensa y radio. F2. O4. Dividir equipos de trabajo para poder abarcar diferentes ciudades en eventos simultaneos.F3.O2 Diseñar paquetes especiales para grabación de videos musicales a artistas regionales F4. O3	Financiar la construcción o alquiler de un local físico para brindar los servicios. D1. O5. Financiar la adquisición de nuevos equipos para la producción audiovisual. D3.O5
Amenazas	FA	DA

<p>A1. La tecnología deja de lado el material físico.</p> <p>A2. Bajo control de venta de reproducciones ilegales.</p> <p>A3. Generan empleos, pero pocos tienen experiencia en tal área.</p> <p>A4. Preferencia por tener digitalizado cualquier tipo de material audiovisual.</p> <p>A5. Desinterés de los clientes por material de origen regional.</p>	<p>Adiestrara a través de cursos y asesorías con colaboración del personal profesional especializado con el que cuenta la empresa a los nuevos empleados en las aéreas que requieren más personal. F5. A3.</p> <p>A través de la publicidad en internet difundir videos y audios donde se muestren partes de trabajos realizados donde se aprecie y de conocer la calidad del servicio audiovisual que brinda la empresa a sus clientes. F2. A5</p>	<p>Dar a conocer la empresa a través de ferias o jornadas en centros comerciales exhibiendo los productos y servicios de calidad que brinda la empresa para darlos a conocer. D3. A5.</p> <p>Realizar los contratos a empleados basándose en un perfil de ingreso que permita ubicarlos en el rol que más se adapte a los conocimientos y destrezas que posea el mismo, brindándole así la oportunidad de obtener experiencia laboral en diferentes cargos del área. D2. A3</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Es de resaltar que el propósito de esta matriz no es seleccionar ni determinar cuáles estrategias son las mejores, sino crear alternativas de estrategias posibles, por lo tanto no todas las estrategias que se desarrollaron en la matriz FODA se elegirán para su implantación. De igual forma se definió y modeló la estructura organizativa (ver Figura 1), los objetivos (ver Figura 2) y la cadena de valor de la empresa (ver Figura 3) que básicamente permitió examinar todas las actividades que ésta desempeña, clasificando los procesos en primarios y de apoyo, complementándose la realización del análisis interno y externo de la organización caso de estudio. Estos modelados fueron realizados bajo el uso de la tecnología CASE (Enterprise Architect).

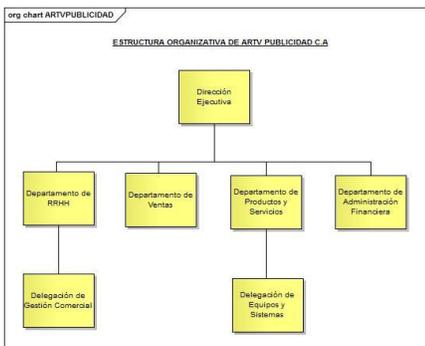


Figura 1: Estructura organizativa de Artv Publicidad C.A.

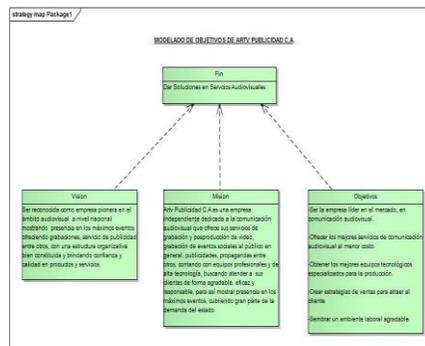


Figura 2: Modelado de Objetivos de Artv Publicidad C.A.

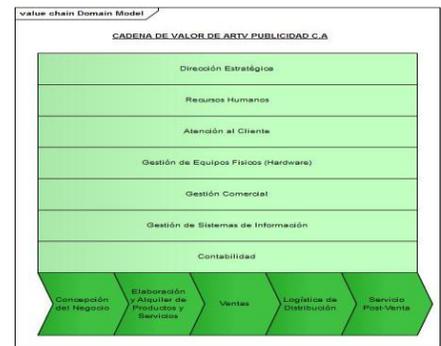


Figura 3: Cadena de Valor de Artv Publicidad C.A

La realización de la planificación estratégica apoyada en herramientas, metodologías y tecnología CASE, permitió identificar las oportunidades y amenazas en el ambiente operativo de la organización caso de estudio y fijar las fortalezas y debilidades de la misma; por lo cual se puede decir que actualmente la empresa Artv Publicidad C.A, con el apoyo de la planificación estratégica elaborada, posee bases fuertes que garantizaran su sobrevivencia en el ambiente globalizado, ya que permitió a la gerencia de la empresa visualizar los recursos que necesita para llegar al cumplimiento de los objetivos y además generó información gerencial valiosa para el desarrollo de la organización apoyada en una serie de alternativas estratégicas.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros, ya que planificar significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

La planificación estratégica elaborada proporcionó la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa Artv Publicidad C.A ubicada en la ciudad de Maturín, Estado Monagas, Venezuela; cabe destacar que de acuerdo a los resultados ésta presenta un alto nivel de competencia a nivel nacional y se verá en la necesidad de diferenciar sus productos en el mercado y crear campañas de publicidad, entre otras estrategias identificadas, ya que la planificación estratégica debe entenderse como un medio y no como un fin, pues el objetivo de su elaboración es el desarrollo de actividades que permitirán evaluar permanentemente las acciones de la empresa con respecto a los cambios que se generen.

La práctica de la planificación estratégica apoyada en las herramientas y tecnologías CASE es útil a la gerencia de una empresa porque permite que ésta pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a los estados cambiantes del entorno, alcanzar un consenso sobre las decisiones estratégicas más importantes de la empresa y además es la base para la realización del Modelado de Negocios. De igual forma a través de la Planificación Estratégica se puede integrar el desarrollo de objetivos, estrategias y funciones de toda organización, por lo cual ésta se hace necesaria para asegurar la formulación de estrategias sólidas para las empresas. Cabe resaltar que la tecnología CASE aplicada puede ser usada por cualquier analista, ingeniero y/o programador que busca un resultado óptimo y eficaz de los procesos.

Dentro de las recomendaciones planteadas se encuentran: a) A la hora de realizar una planificación estratégica empresarial convocar a todo el personal para que suministre la información, además es importante que las personas involucradas tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema empresarial; b) Emplear las herramientas citadas (matriz FODA, EFI, EFE; FCE; entre otras) para generar la mayor cantidad de cursos de acción posibles; c) Para que una planificación estratégica sea comprensible por cualquier persona de la organización, los gerentes o encargados de su elaboración deben crearla sin ambigüedades y de forma coherente; d) Apoyar a la planificación estratégica con el uso de tecnología CASE ya que sirve para modelar herramientas aplicadas a esta y para complementar la organización de dichos planes y estrategias; e) Contar en las empresas con sistemas de información internos que consideren los datos más significativos para la conformación de la planificación estratégica; f) La realización de la planificación estratégica permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar las herramientas y tecnologías que permitan apoyar el proceso de la planificación.

5. REFERENCIAS

- Fred, David. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décima Primera Edición.
- Antonio Francés. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Primera Edición
- Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada: Como desarrollar un plan que realmente funciones*. Primera Edición
- Porter, M. (1995). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. Simon and Schuster. EE.UU.
- <http://www.piramidedigital.com/Documentos/emprendedores/pdemp5fuerzasporter.pdf> (julio, 2011)
- http://admindeneg.com/index.php?option=com_content&view=article&id=97:la-cadena-de-valor&catid=35:administracion&Itemid=30 (julio, 2011)
- <http://kdussanplaneacion.blogspot.com/que-es-la-formulacion-estrategica.html> (julio, 2011)
- <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/introduccion-a-la-planeacion-estrategica> (julio, 2011)
- http://es.wikipedia.org/wiki/Herramienta_CASE (julio, 2011)
- <http://www.sparxsystems.com.ar/products/ea.html> (julio, 2011)

Autorización y Renuncia

Los autores autorizan a LACCEI para publicar el escrito en los procedimientos de la conferencia. LACCEI o los editores no son responsables ni por el contenido ni por las implicaciones de lo que esta expresado en el escrito.