



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS



Bases Conceptuales de un Plan Estratégico para una empresa de Marketing Digital

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**

Parra Rangel, Carmen Julia, C.I. 17.215.177

Asesorado por:

Ana Julia Guillen

Manuel Gómez Ávila

Caracas, Noviembre de 2017



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS



Bases Conceptuales de un Plan Estratégico para una empresa de Marketing Digital

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**

Parra Rangel, Carmen Julia, C.I. 17.215.177

Asesorado por:

Ana Julia Guillen

Manuel Gómez Ávila

Caracas, Noviembre de 2017

Señores:

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

Atención: Cardozo, Geraldine

Referencia: **Aprobación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que he revisado el borrador final del Trabajo Especial de Grado de la ciudadana: Carmen Julia Parra Rangel, portadora de la C.I. 17.215.177 cuyo título es: **Bases Conceptuales de un Plan Estratégico para una empresa de Marketing Digital, para optar al Título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**”, cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudios para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los 16 días del mes de Noviembre de 2017.

Ávila Gómez, Manuel
Asesor académico



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS



TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Bases Conceptuales de un Plan Estratégico para una empresa de Marketing Digital

Autor: Parra Rangel, Carmen Julia

Asesor: Gomez Avila, Manuel

Año: 2017

RESUMEN

El escenario económico actual en Venezuela a dado pie a innumerables emprendimientos en diversas ramas, la empresa de Marketing Digital en cuestión ha intentado en lo largo de los últimos cinco años aproximadamente posicionarse en el mercado local, pero carece de bases estratégicas que acompañen su gestión, por lo que el investigador del presente Trabajo Especial de Grado se plantean la siguiente interrogante: ¿Qué aspectos de un plan estratégico son aplicables a un empresa de Marketing Digital? El objetivo general consiste en Formular las Bases Conceptuales de un Plan Estratégico para una empresa de Marketing Digital, basado en las buenas practicas del la planificación de Proyectos. El alcance de esta investigación precisa solo la elaboración de un plan estratégico para una empresa de comunicación y mercadeo, con todas las conclusiones y recomendaciones que se desprendan del análisis, pero no se considera ningún aspecto relacionado con su implementación o puesta en práctica. Las principales limitaciones son poca información disponible del mercado, pronósticos negativos por parte de expertos en el área para el desarrollo del proyecto, ya que la situación económica actual dificulta la inversión en nuevos proyectos. Dentro de los antecedentes se analizaron y expusieron teorías, trabajos de grado y leyes considerados válidos y confiables, que permitieron conceptualizar el proyecto. La investigación fue de tipo aplicada-evaluativa con un diseño de tipo documental, donde se revisó material bibliográfico que apoyara la posterior generación de estrategias. Los capítulos de desarrollo permitieron conceptualizar, definir y analizar el plan estratégico, obteniendo como resultado que es necesario realizar un Plan de marketing para la empresa, donde se contemplen comunicaciones especificas al mercado que se busca abordar, este plan de marketing debe evaluar cuál será el medio de comunicación o medios de comunicación idóneos para desarrollar la estrategia, ya que de esto depende la captación de nuevos clientes y en consecuencia el aumento de los ingresos de la misma; también debe ejecutarse un estudio para la segmentación de clientes y posibles clientes, con el fin de identificar mercados potenciales no explotados y a su vez conocer sus hábitos y usos con respecto al Marketing Digital. Luego aplicado este Plan de Marketing, la recomendación es continuar impulsando la promoción de los servicios de la empresa en cuestión y revisar constantemente las estructuras de costos, a fin de ser rentables tanto para la empresa como para sus clientes.

Línea de Trabajo: Plan estratégico, Migración y Plan Estratégico

Palabras clave: Marketing, Estrategia, Planificación, Cadena de Valor

Nomenclatura UNESCO: (53) Ciencias Económicas, (5311) Organización y Dirección de Empresas, (531106) Gestión Financiera

ÍNDICE GENERAL

Introducción	1
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
Planteamiento de la investigación	3
Interrogante y sistemización de la investigación	5
Objetivos de la investigación	5
a. Objetivo general	5
b. Objetivos específicos	5
Justificación e importancia	6
Alcance y delimitación de la investigación	6
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	7
Antecedentes	7
Bases teóricas	10
Bases legales	25
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	28
Tipo de investigación	28
Diseño de la investigación	28
Unidad de análisis	30
Técnicas y herramientas de recolección e interpretación	30
Fases de la investigación	31
a. Procedimientos por objetivos	32
b. Estructura desagregada de trabajo	33
Operacionalización de las variables	34
Aspectos éticos de la investigación	35
a. Código de ética de su profesión	35
Factibilidad de la investigación	36

b. Cronograma	36
CAPITULO IV. MARCO REFERENCIAL	37
Ventana de mercado	37
CAPITULO V. VISUALIZACIÓN DEL PROYECTO	40
Project Charter	40
Open Business Canvas	42
Customer profile and value proposition	43
Matriz DOFA y Estrategias derivadas	44
CAPITULO VI. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROYECTO	48
Cadena de valor	48
5 fuerzas de Porter	49
Filosofía Organizacional	50
Conformación del equipo del proyecto	54
Alternativas tecnológicas	57
Concepto de oficina	57
CAPITULO VII. DEFINICIÓN DEL PROYECTO	59
Cuadro de Mando Integral	59
Estimación De Costos Clase V	63
Gestión De La Calidad	63
Mapa de alineación	64
CAPITULO VIII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	65
Open Canvas Innovation	65
Caso de Negocio	66
Plan de Acción	69
CAPITULO IX. LECCIONES APRENDIDAS	71

CAPITULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
Referencias bibliográficas	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de elaboración del Plan Estratégico.	18
Figura 2. Matriz PEYEA	20
Figura 3. Modelo de la 5 fuerzas de Porter	23
Figura 4. Cadena de Valor. Porter.	24
Figura 5. Pirámide de Kelsen	25
Figura 6. Página Web, Digital Gecko	38
Figura 7. Business CANVAS	38
Figura 8. Página Web, Digital Web Venezuela C.A	39
Figura 9. Business CANVAS	42
Figura 10. Customer Profile and Value Proposition	43
Figura 11. Organigrama de la Organización.	54
Figura 12. Modero de Diseño de la oficina	58
Figura 13. Mapa de Alineación	64
Figura 14. Open Canvas Innovation	65
Figura 15. Estructura Desagregada de Trabajo de la Investigación.	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA.	19
Tabla 2. Operacionalización de Variables.	34
Tabla 3. Software y Licencias	63
Tabla 4. Estimado de Costos Clase V	63
Tabla 5. Esfuerzo Horas Hombre	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. EDT

31

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

- DOFA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas
- EDT: Estructura de desagregada de trabajo
- NPS: herramienta que propone medir la lealtad de los clientes de una empresa basándose en las recomendaciones.
- PEYEA: Posición Estratégica y Evaluación de la Acción
- PMBOK: Project Management Body of Knowledge.
- PMI: Project Management Institute.
- PYMES: Pequeña y mediana empresa.

INTRODUCCIÓN

La realidad del mercado venezolano en los últimos años, cada vez se ha tornado más complicada. Prestar servicio de calidad o mantener una oferta amplia de productos es difícil para pequeñas y grandes empresas. Muchos son los desafíos que tienen que enfrentar los nuevos emprendedores en el país, ya que se ha convertido en protagonistas del mercado nacional.

Lograr el éxito y mantenerse en el tiempo como una empresa rentable, requiere mucho trabajo y detrás de todo esto una planificación estratégica inteligente y eficaz. Establecer objetivos plausibles y que realmente estén alineados con lo que busca la empresa como visión y misión a corto o mediano plazo, es una de las bases para lograr mantenerse a flote.

La presente investigación plantea una propuesta de Plan Estratégico para un empresa de Marketing Digital en Venezuela, para lo cual se realizará el análisis interno y externo de la empresa, con la finalidad de conocer a profundidad la misma y establecer su situación actual, conociendo todos los aspectos que puedan catalogarse como ventajas competitivas de la misma y a su vez establece objetivos estratégicos alineados con su misión y visión a mediano plazo.

En el Capítulo I, planteamiento de la investigación, se hace referencia a la definición y delimitación de la problemática, se y sistematiza la pregunta de la investigación, se establecen los objetivos, su justificación e importancia, así como su alcance y limitaciones.

El Capítulo II, Marcos Conceptual y Teórico, contiene el constructo de saberes de la investigación, los antecedentes empíricos y académicos de la misma, los conceptos alrededor del tema objeto de estudios, y los bloques teóricos que lo respaldan, así como las bases legales, que rigen este tipo de relación.

El Capítulo III, Marco Metodológico, presenta la metodología desarrollada, se explica y describe el tipo, diseño, técnicas e instrumentos empleados en la investigación.

El Capítulo IV, Marco Referencial, describe la matriz estratégica de la empresa, constituida principalmente por su misión, visión, valores y metas, así como los aspectos destacados de los proyectos empresariales ligados a esta investigación.

El Capítulo V, Visualización del Proyecto de Guardería, y primer capítulo del Plan Estratégico, convierte los objetivos y propósitos estratégicos en acciones concretas.

El Capítulo VI, Conceptualización del Proyecto, y segundo capítulo del Plan de Estratégico, define los nuevos y tradicionales conceptos, las tecnologías nuevas y tradicionales, y los sitios del proyecto.

El Capítulo VII, Definición del Proyecto, y tercer y último capítulo del Plan de Estratégico, define los procesos, diseños y objetivos contractuales de la empresa en cuestión.

El Capítulo VIII, Análisis de los Resultados del trabajo de Investigación, por cada objetivo planteado en la investigación.

El Capítulo IX, Lecciones Aprendidas, establece cómo, a criterio de los investigadores, se ha cumplido con las expectativas planteadas en los objetivos específicos de este TEG.

El Capítulo X, Conclusiones y Recomendaciones, establece los elementos finales y las sugerencias más importantes, a partir de la matriz de conformación de ambos enfoques.

Por último, se hace referencia a la bibliografía consultada que contiene las bases teóricas, antecedentes, marco legal, organizacional y metodológico en el que se fundamenta y se desarrolla este TEG.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En Venezuela las PYMES, tienen un papel importante en la economía nacional, en los últimos años, no sólo en el ámbito económico si no también el social y cultural. La crisis de hoy en día, representa nuevos retos a las organizaciones puertas adentro y también a derivado en un cambio en el consumidor, ahora el cliente en Venezuela, sí, se ve “obligado” a pagar mucho más por los productos y servicios que consume por temas inflacionarios, pero también se ha convertido en un cliente mucho más exigente, más consiente de sus derechos y mucho más claro en cuales son sus verdaderas necesidades, por lo que sus estándares de calidad son cada vez más altos.

Tomando en cuenta este escenario, se hace imperativo que toda empresa y en especial las PYMES, implemente una estrategia organizacional que le permita establecer modelos de acción para lograr los objetivos trazado a corto y a largo plazo.

La elaboración de la estrategia debe tomar en consideración el plano financiero, el plano de recursos, tanto humanos, como tecnológicos u operativos, y los procesos de la organización.

La elaboración de la estrategia organizacional conlleva la realización de las siguientes acciones fundamentales (López, 2003):

- Determinar la misión, visión y propuesta de valor de la organización
- Analizar el entorno de la organización
- Analizar las fortalezas y debilidades de la organización
- Fijar objetivos a alcanzar en diversos horizontes y escenarios
- Desarrollar la estrategia para implantar dichos planes

En esta oportunidad se ha seleccionado a una empresa de marketing digital y el establecimiento del plan estratégico para la misma, como referente para el desarrollo de esta investigación.

La misma quiere desarrollarse en el área digital del servicio, lo que implica que debe de contar con una capacidad de respuesta inmediata, ya que el medio es bastante dinámico y de amplio alcance, para esto dicha empresa debe de contar con procesos operativos bien definidos para garantizar la inmediatez de la respuesta y la satisfacción del cliente.

Los avances en materia de tecnología de los últimos años sin duda son un factor importante que interviene directamente en como dichas empresas interaccionan con sus clientes y dan respuesta a las necesidades de los mismos. Diseñar estrategias que vayan de la mano con los avances y herramientas tecnológicas que se poseen hoy por hoy, impactan en gran medida la manera en como se establece un plan de acción o una estrategia de negocio orientada a entornos digitales.

Dicha empresa ha intentado establecerse en el mercado hace aproximadamente tres años, sin embargo no cuenta con lineamientos estratégicos que le permitan afianzarse en el mercado. No cuenta con conceptos de misión o visión claros y no tiene definidos sus objetivos a corto o largo plazo.

El manejo de los proyectos de esta empresa, hasta ahora, se han llevado a cabo de manera informal e intuitiva, ya que no se cuenta con bases metodológicas en el área de planificación estratégica. Esta situación a llevado a la empresa a perder importantes proyectos y de continuar sin una planificación adecuada, el mal manejo de cualquiera de sus proyectos podría influir directamente en la satisfacción del cliente y afectar los costos y rentabilidad de la empresa.

Es por ello que con el desarrollo de la presente investigación se buscará realizar un diagnóstico general de la empresa con la finalidad de analizar su procesos, orientación estratégica, capacidades y recursos, así como el contexto que la rodea, con la finalidad de desarrollar un plan de acción que proponga mejoras y cambios orientadas en lograr los objetivos planteados y a materializar la estrategia propuesta. Dicha estrategia tiene como último fin la búsqueda de la rentabilidad de la organización, creando unas bases financieras sólidas que permitan generar valor a los involucrados.

2. INTERROGANTE Y SISTEMIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son las características internas y externas de la organización?
2. ¿Qué aspectos de un plan estratégico son aplicables a un empresa de Marketing Digital?
3. ¿Cuáles son los esquemas a seguir para la creación de los principales lineamientos de la organización?
4. ¿Cuáles son las características internas de la compañía que pueden establecerse como ventajas competitivas y apoyar a la creación de objetivos?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a. Objetivo General

Formular las Bases Conceptuales de un Plan Estratégico para una empresa de Marketing Digital, basado en las buenas practicas del la Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos.

b. Objetivos Específicos:

1. Visualizar el entorno de negocio de la organización.

2. Conceptualizar las características de la organización.
3. Definir los lineamientos de implementación de la estrategia genérica de la organización.
4. Elaborar la propuesta de Plan Estratégico para la organización.

4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Pertinencia.

La propuesta de realizar un plan estrategico para una empresa de Marketing Digital, ubicada en Caracas, es pertinente porque surge como un planteamiento que contiene las áreas de conocimiento y otras herramientas aprendidas durante el desarrollo de la especialización que ayudará al investigador a optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos.

Oportunidad

También la realización de este proyecto es un área de oportunidad en dicha empresa de Marketing Digital que es a la que se le presenta la propuesta, puesto que presenta una mejora en la estrategia de la misma, así como una solución a los múltiples intentos de colocar la empresa en un buen lugar en el mercado.

Sin embargo, es importante destacar que puede ser de ayuda a otras empresas o instituciones que deseen implementar proyectos de esta magnitud.

5. ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de esta investigación precisa solo la elaboración de un plan estratégico para una empresa de comunicación y mercadeo, con todas las conclusiones y recomendaciones que se desprendan del análisis, pero no se considera ningún aspecto relacionado con su implementación o puesta en práctica. El desarrollo de estudio abarcara el periodo comprendido entre el 2016 y 2017.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se analizan y exponen teorías, investigaciones, leyes y antecedentes considerados válidos y confiables, dónde conceptualiza el proyecto.

1. ANTECEDENTES

Valarino, Yáber y Cemborain (2012) sostienen que “en los antecedentes se presenta una visión panorámica o corta de la revisión de literatura relevante y actualizada, relacionada con el tema de estudio y el problema, cómo se ha estudiado antes; qué soluciones a se han propuesto y de que forma se ha abordado.”

Trabajo Especial de Grado

Según Graterol (2009), “Toda investigación tiene antecedentes, así se reconocen apropiadamente los esfuerzos de otros investigadores en torno al tema que se va a estudiar, siendo una actitud ética de gran valor y garantiza que el trabajo partirá de bases actuales.”

De acuerdo con las citas anteriores, es importante indagar sobre otras investigaciones en el area del marketing digital, así como también ampliar los conocimientos sobre planes estratégicos, es por esto que luego de haber defino el problema de la investigación y los objetivos, se procede a consultar si se han realizado anteriormente trabajos de grado en el area que delimita este proyecto.

La revisión bibliográfica realizada, permitió encontrar trabajos que se relacionan con la investigación y que son mencionados en orden cronológico, tales como:

Oviedo (2005), realizó un Trabajo Especial de Grado en Caracas- Venezuela, denominado *Planificación estratégica con Balanced Scorecard para una empresa de prefabricados para la construcción*. La investigación se basó en la revisión de las líneas de acción y estrategias, que habian ido aplicando intuitivamente en la empresa, para adaptarlas a su situación actual. En vista de esta necesidad, se ha

planteó desarrollar un Plan Estratégico con una Investigación-Desarrollo, enmarcada en la gerencia de proyectos a través de la concepción de las carteras de proyectos en las empresas como resultado de dicho proceso de planificación formal. Para el cumplimiento del objetivo de esta investigación se contempló la identificación de la opinión de los propietarios y trabajadores de la empresa, la formulación de los principales lineamientos estratégicos, la utilización de una matriz DOFA para proponer estrategias acordes a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas, y finalmente la utilización de la metodología del Balanced Scorecard para iniciar la construcción de una herramienta de gestión integral.

Esta investigación comprobó que el BSC resulta una herramienta muy útil para formular planes estratégicos; y que además la propuesta de la investigación es viable de implantar puesto que permite impulsar el crecimiento de la empresa sin sacrificar su factibilidad.

Rodríguez (2005), realizó un Trabajo Especial de Grado en Caracas-Venezuela, denominado *Elaboración de un Plan Estratégico de una Empresa Consultora de Recursos Humanos*. La investigación se basó en realizar un diagnóstico general de la empresa consultora con la finalidad de detectar analizar su procesos, orientación estratégica, capacidades y recursos, así como el contexto que la rodea, con la finalidad de desarrollar un plan de acción que proponga mejoras y cambios orientadas en lograr los objetivos planteados y a materializar la estrategia propuesta, como resultado a través de la metodología del Balanced Score Card se establecieron los objetivos para cada una de las perspectivas de la compañía, construcción de futuro, procesos internos, clientes y financiera. Dichos objetivos fueron seleccionados por la importancia para la empresa y surgieron tomando en consideración la estrategia planteada. A partir del diagnóstico se trazaron tres grandes temas estratégicos, que ayudarán al cumplimiento de la misión en las áreas que presentan mayores deficiencias, y de las cuales depende la supervivencia de la empresa.

Esta investigación sirve como base ya que desarrolla dentro de la organización en cuestión, un diagnóstico general de misma para analizar procesos existentes, orientación estratégica, capacidades y recursos.

Attanasio (2007), por su parte realizó un Trabajo Especial de Grado en Caracas-Venezuela, denominado *Formulación del plan estratégico de una PYMES dedicada a comercializar libros, artículos escolares y De oficina*. La investigación enfocó en indagar sobre necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización o dirección de una empresa o en un mercado. El estudio fue de investigación y desarrollo, ya que en ella se plantea fundamentalmente formular el plan estratégico de una PYMES dedicada a comercializar libros, artículos escolares y de oficina.

De la misma, se recata el desarrollo de planes estratégicos para PYMES del mercado Venezolano y nos demuestra lo viable que es desarrollar este tipo de metodología para pequeñas y medianas empresas en el país.

Arteaga (2010), realizó un Trabajo Especial de Grado en Caracas-Venezuela, denominado *Propuesta de plan estratégico para la gerencia de Proyectos de la empresa BD2050 automatismos Industriales, C.A.* La investigación se basó en la realización de un análisis externo y análisis interno de la empresa, con la finalidad de conocer la situación de la misma, es decir, un Diagnóstico Estratégico. Luego se generaron, evaluaron y seleccionaron estrategias, mediante el uso de las técnicas: Matriz DOFA, Matriz PEYEA y Matriz de Crecimiento del Mercado y Participación del negocio (BCG).

De la anterior investigación se rescata el desarrollo y aplicación de la matriz PEYEA como herramienta de diagnóstico estratégico.

Por su parte, Lanzas (2012), realizó un Trabajo Especial de Grado en Pereira-Colombia, denominado *Diseño De Un Plan Estratégico De Marketing Para La Empresa Diego Panesso Catering*. El mismo tenía como objetivo desarrollar los

conceptos básicos de marketing a través del diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa gastronómica Diego Panesso Catering.

Dicha investigación es un ejemplo de la aplicación de planes estratégicos en el área del marketing.

Adicionalmente, Sanchez (2013), realizó un Trabajo Especial de Grado en Tunja-Colombia, denominado *Estudio para el diseño de un plan estratégico de marketing digital enfocado en el neuromarketing para la universidad nacional abierta y a distancia UNAD*. Dentro de esta investigación se incorporan elementos descriptivos, estratégicos y de mercado para desarrollar dicho plan, los cuales se enfocan en ofrecer un servicio educativo económico y de calidad, donde el estudiante sea el principal benefactor.

Esta investigación sirve como base en el sentido de que es viable el desarrollo de esta investigación en la misma área de conocimiento y con resultados positivos.

2. BASES TEÓRICAS

En esta parte, se presenta la fundamentación teórica, la cual se realizó después de la revisión de varias fuentes secundarias para dejar claro los conceptos que soportan la investigación, y que por otro lado plantean los diferentes tópicos que se tratan en este estudio.

La Planificación

Entre las definiciones clásicas de planificación podemos citar:

Russell Ackoff ya en 1973 propone que la planificación es “Concebir un futuro deseado así como los medios reales para alcanzarlo”, y más ampliamente en 1981, indica que “La planificación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción”, y a su vez Cortés, H. 1998, argumenta que “Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado”.

De lo anterior se puede concluir que la planificación es un proceso organizado que busca obtener un objetivo que se anticipe a la toma de decisiones, por lo tanto esta ayuda a fijar prioridades, para establecer estrategias y planes, tomando en cuenta el entorno que permitan conducir las acciones para el logro de un fin.

Planeación y Gerencia estratégica

Estrategia: Para Michael Porter (1980) la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ser diferente.

Serna (2008), define la estrategia de modo más simple como el conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos de una firma. La estrategia comprende:

- Definir el posicionamiento competitivo de la compañía;
- Alinear las actividades con la estrategia;
- Construir la diferencia con la competencia;
- Asegurar la gestión por procesos;
- La sostenibilidad organizacional es el resultado de la actividad global de la compañía y no de las partes;
- Eficiencia organizacional es un supuesto básico.

El resultado de este proceso debe conducir a la construcción de una ventaja competitiva, difícilmente copiable, duradera en el tiempo y sostenible.

Por su parte Rodríguez (2005), afirma que la estrategia se puede definir “como el patrón de respuesta de la organización a su ambiente; la estrategia pone los recursos (humanos, financieros, materiales y técnicos) en juego frente a los problemas y riesgos que plantea el medio ambiente externo” (p.28)

Rodríguez (2005) también indica cual es la importancia de las estrategias, destacándose los siguientes puntos:

- La falta de estrategia puede originar que no se logren los objetivos;
- Permite guiar las acciones de la empresa al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo;

- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión;
- Facilitan la toma de decisiones al evaluar alternativas y elegir la mejor;
- La creciente competencia hace indispensable establecer estrategias;
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

La Planificación en las Organizaciones

Dentro de una organización, podemos observar que en el proceso de planificación se adhieren otros actores que requieren de especial atención, ya que estas son un sistema abierto en el cual interactúan otras variables como son: los individuos, las estructuras y el entorno. En el estudio de la planificación en las organizaciones Salazar y Romero (2006) concluyen que los elementos comunes más importantes son el establecimiento de objetivos o metas y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas), a esto se unen los procesos de tomas de decisiones, previsión o anticipación, representación del futuro deseado, y la toma de acción para prever el futuro.

De lo anterior podemos comprender que la planificación nos muestra como prever y disponer en el presente las acciones que conducen a un futuro deseable y posible, pasando a través de la toma de decisiones y la anticipación (o futurización como algunos autores lo llaman) de las acciones a tomar para obtener un objetivo, por lo cual debemos hacer una revisión de las clases de planificación que se manejan.

En principio, según Stoner (1996) a nivel gerencial se utilizan dos clases de planificación: la estratégica y la operativa, la primera se orienta a satisfacer las metas generales de la organización, es una visión general de alto nivel del negocio completo a mediano y a largo plazo, su visión, objetivos y valores; mientras que la planificación operativa observa cómo se ponen en práctica o se aplican planes estratégicos, describe una ruta para lograr los objetivos tácticos dentro de un plazo determinado, haciendo énfasis en los objetivos a corto plazo.

Sin embargo, otros autores incluyen en esta clasificación otras clases como la planificación normativa o tradicional, que se rige por una serie de normas o parámetros previamente establecidos y la planificación situacional, que según

Amarista y Camacho (2004) se refiere a que “Es aquella que se genera por instancias de discusión, cálculos y análisis de los actores de una organización que construyen una situación objetiva de un determinado acto social”.

A partir de lo anterior se puede indicar que cada una de estas clases establecen un nivel en la planificación: la normativa se refiere a una serie de parámetros establecidos, a metas con tiempos determinados, a cumplimiento de normativas; en la situacional se prevé lograr situaciones, objetivos de discusión, determinar potencialidad de los actores para estudiar y anticiparse a futuras situaciones sociales; la operativa se centra en soluciones a corto plazo que permitan lograr objetivos puntuales, obtención de financiamiento de proyectos; y por último la planificación estratégica que toma en cuenta la situación actual, la situación a la que se quiere llegar, la metas, los objetivos, las políticas y las estrategia que permitan desarrollar planes a mediano y a largo plazo.

Planificación Estratégica

Para la presente investigación es importante ahondar en la planificación estratégica no solo como herramienta sino como proceso interactivo entre la dirección en general y los niveles operativos de la organización

En primer lugar Steiner (1997) la define de la siguiente manera: “la planificación estratégica es un proceso continuo y sistémico que relaciona el futuro con las decisiones actuales en el contexto de cambios situacionales y que se expresa en la formulación de un conjunto de planes interrelacionados”

Según Kotler y Bool (1990), define la planificación estratégica como: “... el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”

Ambas definiciones nos llevan a establecer que la planificación estratégica es un proceso sistémico que establece una dirección estratégica alineada a los elementos orientadores de la gestión de una empresa (misión, visión, valores, objetivos, estrategias y políticas), la cual se desarrolla a través de planes

estratégicos o planes de acción que permitan definir acciones con anticipación, concretar las estrategias y las distintas herramientas a utilizar para lograr los objetivos de la organización.

La estrategia como elemento de la planificación

Luego de una investigación exhaustiva, en torno a la estrategia, se evidencia que existen definiciones de estrategia como autores dedicados a este tema hay, sin embargo, la definición de estrategia ha sido concebida clásicamente con cuatro elementos en común, el ambiente (condiciones ajenas a la empresa), misión (razón de existir de la empresa), análisis de la situación (posición en el ambiente y cantidad de recursos) y proyección de recursos (alcance de metas y adecuación al ambiente, donde el análisis siempre debe ir antes que la acción).

A diferencia de lo anterior, Henry Mintzberg (1990) desarrolla un enfoque distinto del concepto de estrategia, ya que, según su opinión, estos elementos no son más importantes que todo lo que la empresa realiza o ha realizado, de manera que él define estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” y enfatiza la acción como intenciones estratégicas sobre el análisis, indica el autor que aun sin planes, ni objetivos formales, o misión, lo único que requeriría la empresa es un patrón de actuación como una serie de actos de la organización que sean congruentes y den como resultado una planificación formal, una definición de metas o simplemente no arrojar nada.

Mintzberg (1990) argumenta en su ensayo “Las cinco P de la estrategia” que la estrategia se define de una forma pero que implícitamente, se usa de varias maneras, pudiendo ser usada como: plan, patrón, pauta de acción, posición y perspectivas.

Para la mayoría una estrategia es un plan que sigue un curso de acción con un propósito consiente, una guía con dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones que se aplicaran y se desarrollan de manera consiente y con un propósito determinado. De acuerdo con el autor, en este punto, las estrategias como planes pueden ser generales o específicas y dentro de las específicas podríamos catalogarlas como planes de acción según la especificidad

del plan y el detalle de la “maniobra” o estrategia, si las observamos dinámicamente.

No obstante para Mintzberg no basta con definir la estrategia como un plan, se requiere que la definición incluya la conducta resultante, por lo que argumenta que la estrategia puede ser un patrón de una serie de actos, conllevando una congruencia en el comportamiento, pretendido o no.

Mintzberg (1999) en el libro Safari a la Estrategia explica que las organizaciones pueden desarrollar planes a futuro como estrategias deliberadas e igualmente determinar patrones a partir de su pasado como una serie de actos de la organización, perfilándose la estrategia hacia la acción, es decir, una estrategia realizada y cuando la empresa no puede poner en práctica sus intenciones estratégicas es una estrategia no realizada. Cuando la empresa puede formular intenciones y avanzar hacia su realización, se llama estrategia premeditada. Por otra parte cuando la empresa actúa en forma consistente, con actos que no son partes de sus intenciones formales, se trata de una estrategia emergente.

Mintzberg (1990) establece como cuarta definición de estrategia que es una posición es decir, un medio para ubicar a una organización en un ambiente, viniendo a ser la fuerza mediadora entre la organización y el medio ambiente, en su contexto interno y externo. Esta visión es compatible con las definiciones anteriores, posicionando la empresa mediante un plan, o una pauta de acción, o lográndolo a través de un patrón

La última definición de estrategia es la perspectiva que se refiere al modo particular de percibir el mundo, viendo el interior de la organización o el interior del estrategia con una visión amplia. Podríamos decir que se percibe como el carácter de una organización, el compromiso sobre la manera de actuar y responder a unos objetivos claros e integrados que se incorporan al interior mismo de la organización.

Por otra parte, el proceso estratégico es visto por muchos como un simple grupo de reglas a seguir, planificadas o no, sin embargo, este es un proceso filosófico que involucra a la estrategia como eje central de actuación, según el profesor

Meléndez (s/f), "...la estrategia constituye un proceso que, a partir de modelos no estructurados y asistemáticos, da respuesta y solución a los conflictos externo de la empresa". En tal sentido, el proceso estratégico fija los objetivos tácticos para la acción, los cuales serán alcanzados sobre la base de un proceso planificado y administrado. Así mismo las estrategias como cualquier área de conocimiento pueden ser abordadas de diferentes maneras, debido a la multidimensionalidad del concepto, estos diferentes conceptos de estrategias implican diferentes perspectivas en sus procesos cognoscitivos.

En términos de procesos, el proceso estratégico en sí mismo, involucra la reflexión, planificación y puesta en marcha de las estrategias, siendo más sencillo estudiar este desde la perspectiva de un modelo que permita observar las relaciones existentes entre los principales elementos del proceso, representando un enfoque claro y práctico para formular, poner en práctica y evaluar estrategias.

Para ello debemos analizar la empresa a nivel de estrategias y de su relación con el entorno de manera que podamos evaluar, los factores internos y externos que apuntalen el éxito del negocio y su rentabilidad, basándose en funciones estratégicas como son: los insumos, procesos, productos y apoyo que desarrollen la cadena de valor en los productos y/o servicios que ofrecen, midiendo este valor en base a la cantidad que un comprador está dispuesto a pagar por un producto específico.

Sin embargo, debemos recordar que las realidades son demasiado complejas para comprenderlas plenamente en un solo escenario y que al momento de implementar estrategias, que involucran varios niveles de actuación, los niveles de incertidumbre son altos y los estrategas deberán estar reestructurando sus acción continuamente para adaptarse al entorno, lo que nos lleva a que este es un proceso dinámico que requiere de herramientas de análisis estratégico que: Permitan asegurar que las tareas se realicen encaminadas a la consecución de objetivos previamente establecidos; Respondan a los intereses internos de la empresa pero también a las exigencias del entorno (clientes, gobierno, proveedores, etc.); Aseguren el requerido control exhaustivo tanto de los planes,

como de tareas, decisiones y resultados que influyan y orienten en el comportamiento de la organización

Plan Estratégico

En la presente investigación cabe resaltar el Plan Estratégico como producto de la Administración Estratégica, este puede definirse en base a lo que identifica Sanz (2012) un Plan Estratégico se refiere al plan maestro en el cual la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado, en referencia a lo que hará en el próximo periodo, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés, en otras palabras, es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a un plazo fijo

En este punto igualmente Sanz (2012) establece la importancia de realizar un plan estratégico en base a que la puesta en práctica de la misión de la dirección general se traducirá en proceso sistemático de reflexión consiente en la aplicación planificada de los recursos con los que esta cuenta para alcanzar los citados objetivos.

El proceso de elaboración de un plan estratégico se presenta en cinco etapas bien definidas, apoyado en las bases del modelo de planificación propuesto por David(2003): (1) Análisis de la situación externa e interna, (2) Diagnóstico de la situación, elaborado a partir de la matriz DAFO, (3) Sistema de Objetivos Corporativos, donde se recogen los elementos orientadores de la organización: misión, visión, valores y objetivos estratégicos, (4) Elección de las estrategias corporativas, competitivas y funcionales y (5) Decisiones operativas, elaboración y priorización de los planes de acción, sistemas de seguimiento y control de los planes.



Figura 1. Proceso de elaboración del Plan Estratégico.

Fuente: Sainz (2012)

Primera Fase

Análisis Externo e Interno

Análisis Externo

Sainz (2012) comenta que “la finalidad del análisis de la situación externa es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa la empresa, del mercado al que atiende y de su situación ante clientes y proveedores, para identificar, fortalezas y debilidades propias frente a sus competidores, así como oportunidades y amenazas a las que nos podemos enfrentar.”

Análisis Interno

- a. Por otro lado **Código de ética del PMI** plantea que “el análisis interno nos ayuda a detectar las debilidades y potencialidades de nuestra empresa, con el fin de estudiar si hemos tomado las decisiones estratégicas mas adecuadas”

Diagnóstico de la situación

Es la segunda etapa del proceso de elaboración de plan estratégico.

Matriz DOFA

Método analítico que consiste en la formulación de 4 tipos de estrategias (FO, DO, FA, DA) en base a la interrelación de las amenazas, oportunidades, fortalezas, debilidades detectadas en el análisis estratégico interno y externo de la empresa.

FO = Fortalezas vs. Oportunidades

DO = Debilidades vs. Oportunidades

FA = Fortalezas vs. Amenazas

DA = Debilidades vs. Amenazas

Para el análisis FODA se suele utilizar una matriz que permite visualizar sus distintos componentes de manera clara.

TABLA 1. Matriz FODA. Fuente: Sainz (2012)

	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Análisis Interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis Externo	Oportunidades	Amenazas

Segunda Fase

Decisiones Estratégicas

a. Sistema de Objetivos Corporativos

Corresponden a las decisiones estratégicas de más largo alcance, como lo son Misión, Visión y valores.

b. Elección de las estrategias corporativas, competitivas y funcionales, según Sainz (2012) mantiene que los objetivos corporativos se supeditaran siempre a la visión y misión de la empresa.”

Tercera Fase

Decisiones operativas

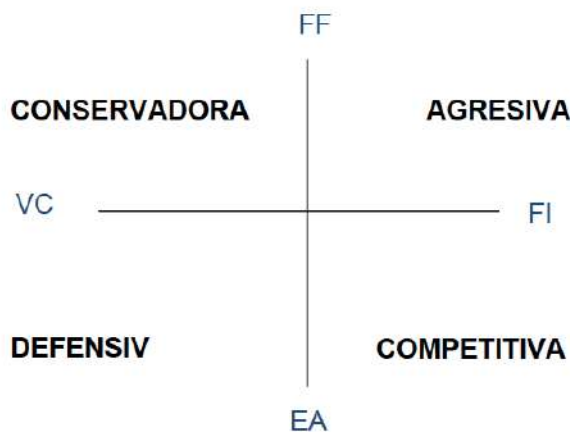
Sainz (2012), sostiene que “ la estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecútelos planes de acción marcados en los plazos previstos.”

Matriz de Evaluación de la Posición Estratégica y de la Acción (PEYEA)

David, citado por Vidal (2004), afirma que la matriz PEYEA “es un instrumento que puede ayudar a estudiar la adecuación de la estrategia en una organización dada”.

En esta matriz se establece un marco de cuatro cuadrantes que indican si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y si ha sido la más adecuada.

La matriz PEYEA posee dos dimensiones internas y dos dimensiones externas. Las dimensiones internas están marcadas por la Fuerza Financiera (FF) y la Ventaja Competitiva (VC); mientras que las externas por: Estabilidad del Ambiente (EA) y Fuerza de la Industria (FI). Estas dimensiones representan los ejes de la matriz como se indica en la figura:



Fuente: Vidal E., *Diagnóstico Organizacional*, p. 141

Figura 2. Matriz PEYEA.

Fuente: David (2004)

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Para Porter, citado por David (2003), la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas técnicas como: la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad. Al respecto David (2003) sostiene que “las estrategias que sigue una empresa tienen éxito solo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales”.

Entre las acciones que toman las empresas para mejorar la competencia están: la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios y el aumento de la publicidad. Por otro lado la rivalidad entre empresas competidoras tiende a aumentar según se incrementa el número de competidores, según los competidores se parezcan en tamaño y capacidad, disminuyen la demanda de los productos de la industria, la reducción de precios se vuelve común, cuando las barreras para salir del mercado son altas, y cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Cuanto más intensa es la rivalidad en la empresa las utilidades decaen y la industria se vuelve poco atractiva.

Entrada potencial de nuevos competidores

Las empresas nuevas que quieren entrar a un sector a menudo se enfrentan a ciertas barreras que pueden dificultar su entrada, entre ellas están: la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de la marca, el requerimiento de un gran capital, falta de canales de distribución adecuados, políticas reguladoras gubernamentales, los

aranceles, falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

Para David (2003), la presencia de productos sustitutos establece un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores se cambien a un producto sustituto.

La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide en función de los avances que estos obtienen en la participación en el mercado, así como también por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores

Definido por Schnorkowski (2000), como la capacidad que tiene el proveedor de negociar los precios al alza o de disminuir la calidad de los productos ofrecidos. Con la finalidad de aumentar la rentabilidad a largo plazo en beneficio de todos, productores y proveedores deben ayudarse mutuamente, con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo, costos de inventario reducidos.

Poder de negociación de los consumidores

Para Sala (2000), el poder de negociación de los compradores “se concreta en la capacidad de los compradores para forzar una disminución de los precios o negociar una calidad superior”.

El poder de negociación de los consumidores o clientes es mayor cuando éstos se encuentran concentrados en un lugar, son muchos, compran por volumen o cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. En la siguiente figura se representa el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1987):

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

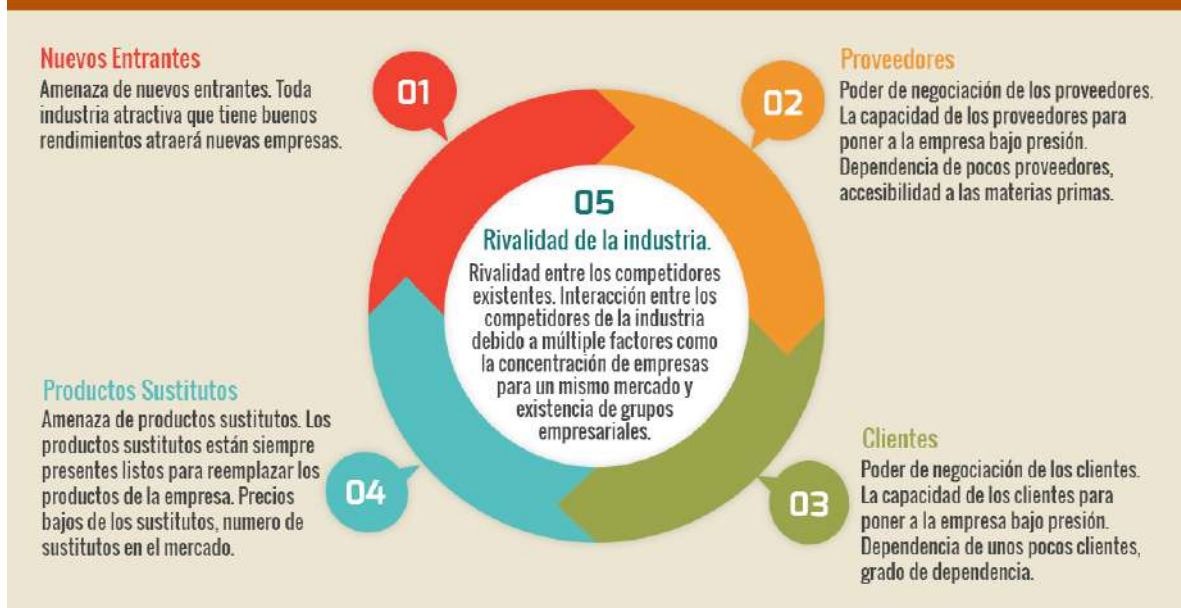


Figura 3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.. Fuente: Adaptado de Porter (1987)

CADENA DE VALOR

Según Porter, citado por David (2003), el negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, en la que los ingresos totales, menos los costos totales de todas las actividades que se llevan a cabo para desarrollar o comercializar un producto o servicio generan valor.

Las actividades de la cadena de valor se clasifican en actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias son aquellas que se encuentran en la línea de agregación de valor y tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios. Destacan las siguientes: logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo y ventas, y servicios postventa.

Para empresas de servicios las actividades de logística de entrada y logística de salida no están presentes, la actividad de operaciones consiste en la prestación

del servicio en sí, y la de postventa consiste en la prestación de servicios colaterales.



Figura 4. Cadena de Valor. Porter. Fuente: Adaptación 1985 de Michael E. Porter.

Según Francés (2001). Esta cadena proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier UEN, de manera aislada o como parte de una corporación. Está basada en los conceptos de costo, valor y margen; desglosando:

- Valor: Es el precio que el comprador está dispuesto a pagar por un producto en base a la utilidad que éste le proporcione en una situación de mercado libre.
- Costo: Suma del precio de todos los bienes y servicios internos y externos utilizados hasta disponer del bien o servicio que se ofrece.
- Margen: Es la diferencia y el costo.

3. BASES LEGALES

En Venezuela no existe una legislación específica que regule el Marketing Digital, la Publicidad o Mercadeo, sin embargo en el tema de Comunicaciones Comerciales en general su regulación data de 1944 y de ahí en adelante la actividad regulatoria ha sido intensa en el ordenamiento jurídico Venezolano al punto que en la actualidad las comunicaciones comerciales se encuentran altamente reguladas en los más diversos instrumentos normativos de todo rango.

Existen varias leyes orientadas a regular la actividad y adicionalmente hay normas diseminadas en una gran cantidad de leyes, Reglamentos, Resoluciones y Actos Administrativos.

De manera que, para mejor comprensión, se utilizara el principio de la pirámide de Kelsen que permite representar la jerarquía donde en el nivel principal se encuentran las leyes de rango constitucional, de donde se desprende la Constitución Nacional como suprema norma del estado y de la cual se derivan en la validez de absolutamente todas las demás normas que se ubican por debajo de esta, posterior a esto el siguiente nivel es el legal donde se ubican las leyes especiales y orgánicas, subseguido de las leyes catalogadas como ordinarias y decretos de ley, después se posiciona con el nivel sub legal en donde se enumeran los reglamentos.

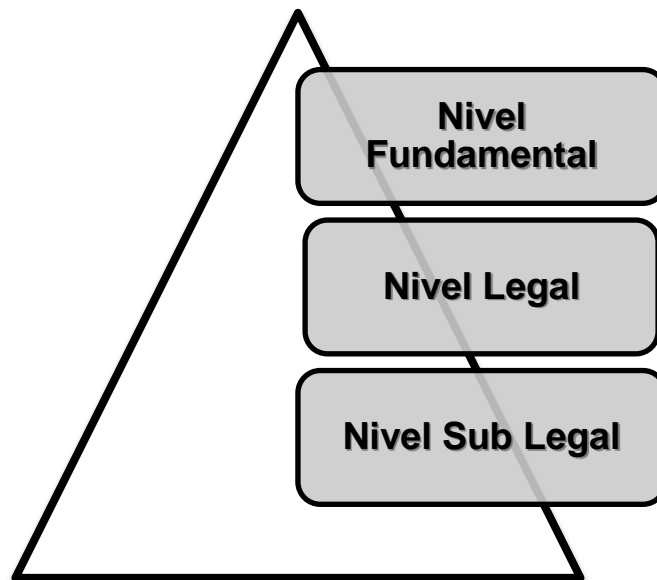


Figura 5. Pirámide de Kelsen

Nivel Fundamental

En el nivel fundamental tenemos a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que es la cristalización del acto constituyente, y que sirve como base para todo marco legal de la nación.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009)

Nivel Legal

En el nivel Legal se ubica lo que se conoce como leyes formales, entre las cuales están, las Leyes Orgánicas, que según lo dictamina la CRBV en su artículo 203 y la sentencia de la sala constitucional del Tribunal Supremo de Justicia que las que se dictan para organizar los poderes públicos o para desarrollar los derechos constitucionales y las que sirvan de marco normativo a otras leyes.

En este nivel las leyes aplicables al presente proyecto más relevantes son:

- Ley de Publicidad Comercial de 1944.
- Ley de Defensa de las Personas en el Acceso a Bienes Servicios.
- (Publicidad Falsa y Engañosa)
- Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión. (Publicidad Nociva para la Salud, la Seguridad y los Menores. Publicidad por Emplazamiento)
- Ley Orgánica de Salud. (Publicidad Nociva)
- Ley Para Promover y Proteger el Desarrollo de la Libre
- Competencia. (Publicidad Desleal. Simulación de Productos)
- Ley del Derecho de Autor. (Obras por Encargo)
- Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas.
- Ley de Costos y Precios Justos (2011)
- Ley de Derecho de Autor (1993)
- Ley de Propiedad Industrial (1956)
- Ley para Promover y Proteger el Ejercicio de la Libre Competencia (1992)
- Ley de Cinematografía Nacional (1993)
- Ley de Bancos y Otras Instituciones Financieras.
- Ley del Mercado de Capitales. (Clubes y Sociedades)

- Ley para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y los Servicios

Nivel Sub Legal

Por ultimo en el nivel sub legal que están todas aquellas normas jurídicas que no tienen el rango de una ley formal como son Reglamentos, en el artículo 236 N°10 se plantea que son Actos administrativos de efectos generales emanados por el órgano representativo de la rama ejecutiva de cualquiera de los Poderes Públicos (Nacional, Estatal, Municipal) en ejercicio de su competencia y cuya finalidad es de desarrollar los contenidos expresos en la ley sin alterar el espíritu, propósito y razón del legislador venezolano.

Algunos de los más Relevantes.

- Reglamento Sobre Publicidad Promoción y Ofertas de la LPCU.
- Providencias Administrativas de CONATEL en relación a la
- LRSTV.
- Reglamento General de Alimentos y Bebidas.
- Resolución 046 del MINFRA Sobre Publicidad en Vehículos
- Rodantes.
- Reglamento de la Ley de Tránsito Terrestre.
- Resolución del Min. del Deporte sobre Patrocinio Deportivo.
- Circulares del Min. de Educación Sobre Publicidad en Planteles.

Ética Publicitaria

En cuanto a la ética publicitaria, no existe una ley que regule su funcionamiento en su totalidad depende de la normativa de la **Asociación Nacional de Anunciantes ANDA** y la **Federación Venezolana de Anunciantes FEVAP**, en el caso venezolano y leyes que hacen mención a algunos aspectos a ser tomados en cuenta para su funcionamiento.

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

En general se puede afirmar que el Marco Metodológico se refiere al diseño y explicación de cómo se van a interpretar, recolectar y procesar los datos de la investigación realizada, a los efectos de contar con las herramientas apropiadas para certificar y dar validez a la información obtenida por la investigación. De ahí que la metodología en la investigación presenta los métodos y técnicas para realizarla.

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Partiendo de lo anterior es de vital importancia establecer el Tipo de Investigación, ya que se refiere la clase de estudio que se va a realizar y nos orienta sobre la finalidad general del estudio y la manera de recoger las informaciones o los datos necesarios.

Atendiendo los objetivos y el alcance del estudio en la presente investigación, esta se orientó a una Investigación Aplicada, ya que la misma se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren (dependiendo esto de los resultados y avances en el tema de estudio y requiere de un marco teórico sólido), que según Behar (2008) es “el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías.” ... “Se refiere a resultados inmediatos y se halla interesada en el perfeccionamiento de los individuos implicados en el proceso de la investigación.”

2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación, es la estructura a seguir en el estudio, a fin de encontrar resultados confiables que respondan a las interrogantes formuladas, constituyendo una estrategia a desarrollar por el investigador para obtener soluciones positivas ante el problema planteado.

Según Arias (2012): “Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.”

Por tanto el diseño de investigación es el plan de acción. En la presente se busca formular las Bases Conceptuales de un Plan Estratégico para una empresa de Marketing Digital, para lo cual se debe documentar y analizar la empresa a nivel de estrategias y de su relación con el entorno de manera que podamos evaluar, los factores internos y externos que apuntalen el éxito del negocio y su rentabilidad, basándose en funciones estratégicas como son: los insumos, procesos, productos y apoyo que desarrollen la cadena de valor en los productos y/o servicios que ofrecen, y a su vez establecer objetivos estratégicos alineados con su misión y visión a mediano plazo.

Para ello se debe realizar el análisis e interpretación de los datos e informaciones obtenidas a través de los diferentes instrumentos de recolección de datos para estudiar la factibilidad del Plan Estratégico. En este contexto Behar (2008) define que en la investigación aplicada si “...involucra problemas tanto teóricos como prácticos, recibe el nombre de mixta”, y que en esta última dependiendo de los medios utilizados para obtener los datos estaremos en presencia de investigaciones documentales, de campo o experimentales. Por lo que para el adecuado desarrollo de este proyecto se plantea una investigación del tipo mixto, con elementos documentales y de campo.

En el mismo orden de ideas Behar (2008) define **investigación documental** como la que “se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística”; por otra parte igualmente el autor especifica que la **investigación de campo** “se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones”. Ambos tipos de investigación son compatibles, por tanto los expertos en general recomiendan que primero se

consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.

3. UNIDAD DE ANALISIS

Cualquier estudio que se emprenda en su fase de diseño debe implicar la determinación del tamaño de la población y de la muestra necesarios para su ejecución, en este sentido la Unidad de Análisis en un trabajo de investigación se constituye delimitando del universo de entidades susceptibles de abordaje (el tipo de objetos) de aquellas entidades que se van a investigar, es decir, determinar la población y la muestra que van a ser estudiadas.

4. TECNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN E INTERPRETACIÓN

Técnicas

Los mecanismos de recolección de la información que fueron utilizados para el logro del desarrollo de esta investigación, se vinculan a los objetivos específicos para dar con los resultados que se desea obtener. Para explicar o definir lo que es una técnica para recolección de información, Arias (2006), señala que “se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. En el presente trabajo se empleara como técnica de recolección de información: la entrevista.

Para Palella y Martins (2010) la entrevista “es una técnica que permite obtener datos mediante un dialogo que se realiza entre dos personas cara a cara: el entrevistador *investigador* y el entrevistado” con la intención de obtener información.

Igualmente, Silva (2006) establece que la entrevista “es la recopilación de información en forma directa mediante la cual el entrevistador obtiene datos del entrevistado, siguiendo una serie de preguntas preconcebidas y adaptándose a las circunstancias que presenten las respuestas y la disposición del entrevistado”.

De lo anterior se concluye que esta técnica de recolección de información nos permite la interacción directa con la fuente de información, que en este estudio es primordial ya que serán dirigidas a expertos en el área, apoyando directamente la Investigación de campo.

Instrumentos

Los instrumentos son los medios materiales que se utilizarán para la obtención y archivo de la información requerida para el trabajo de investigación. El instrumento de recolección a utilizar será el guion de entrevista formalizada a expertos. Principalmente el Guion es un instrumento que forma parte de la técnica de la entrevista, específicamente el Guion de Entrevista Formalizada, según Palella y Martins (2010) “se basa en un listado fijo de preguntas, cuyo orden y redacción permanece invariable” que tiene como ventaja la factibilidad de procesar matemáticamente las respuestas, ya que al ser homogéneas resultan comparables y agrupables. En este caso específico estará dirigido a expertos, ya que como continúan Palella y Martins (2010) las entrevistas a expertos “se utilizan para extraer información de especialistas sobre temas relacionados con su área de especialización.”, lo que permitirá obtener la información directamente de la fuente experta en el área.

5. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

a. Procedimientos por objetivos

Objetivos Específicos:

- a. Visualizar el entorno de negocio de la organización.
 - Project Charter
 - Open Business Canvas.
 - Customer Profile and Value Proposition
 - Matriz FODA
- b. Conceptualizar las características de la organización.
 - Caracterización de la organización
 - Cadena de Valor

- Modelo Cinco Fuerzas de Porter
 - Conformación del equipo de trabajo
 - Alternativas Tecnológicas
 - Concepto de Oficina
- c. Formular los lineamientos de implementación de la estrategia genérica de la organización.
- Presupuesto
 - Calidad y Certificación
 - Cuadro de mando Integral
 - Mapa de alineación estratégica
- d. Elaborar la propuesta de Plan Estratégico para la organización.
- Caso de Negocio
 - Canvas Open Innovation
 - Plan de Acción

b. Estructura desagregada de trabajo

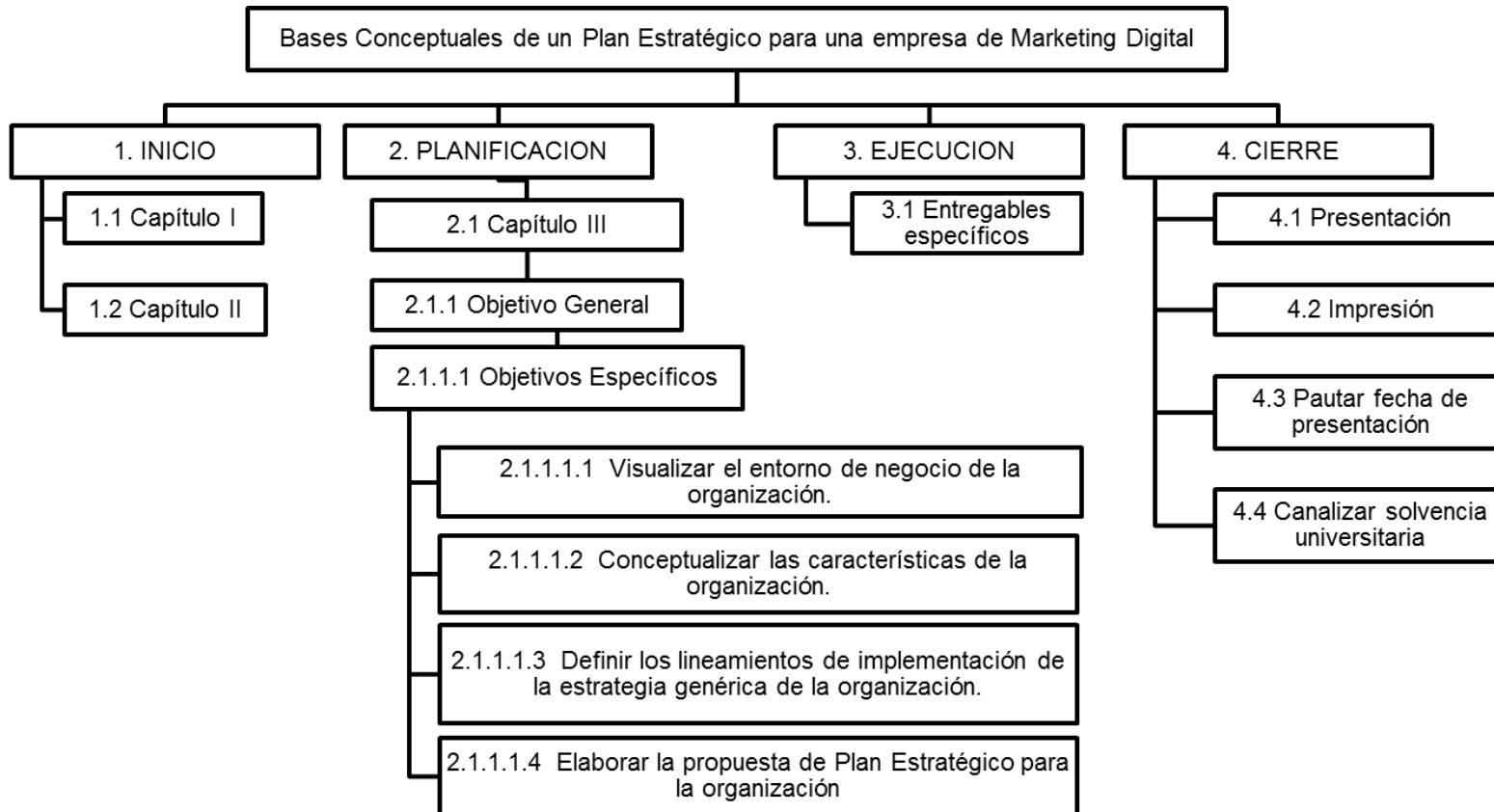


Gráfico 1. EDT.

6. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES

Objetivo general	Objetivo específico	Variable	Indicador	Técnica /Herramienta	Fuente
Propuesta de Plan Estratégico para empresa de Marketing Digital	Visualizar el entorno de negocio de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance - Tiempo - Riesgos - Calidad - Involucrados - Costos 	Visualización del entorno de negocio de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Observación documental. - Project Charter - CANVAS. - Customer Profile - DOFA - 5 fuerzas de Porter 	<ul style="list-style-type: none"> - PMI (2013) - Documentales - Bases académicas: Autores: - Philip Kotler - Michael Porter - Alex Osterwalder
	Conceptualizar las características de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance - Tiempo - Riesgos - Calidad - Involucrados - Costos 	Conceptualización de las características de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio de expertos. - Observación directa - Visión documental - Cadena de Valor 	
	Definir los lineamientos de implementación de la estrategia genérica de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance - Tiempo - Riesgos - Calidad - Involucrados - Costos 	Formulación de los lineamientos de implementación de la estrategia genérica de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - EDT - Balance Score Card 	
	Elaborar la propuesta de Plan Estratégico para la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Cliente - Oferta - Proveedores - Competidores 	Elaboración de la propuesta de Plan Estratégico para la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas - Caso de negocio 	

Tabla 2. Operacionalización de Variables.

7. ASPECTOS ETICOS DE LA INVESTIGACIÓN

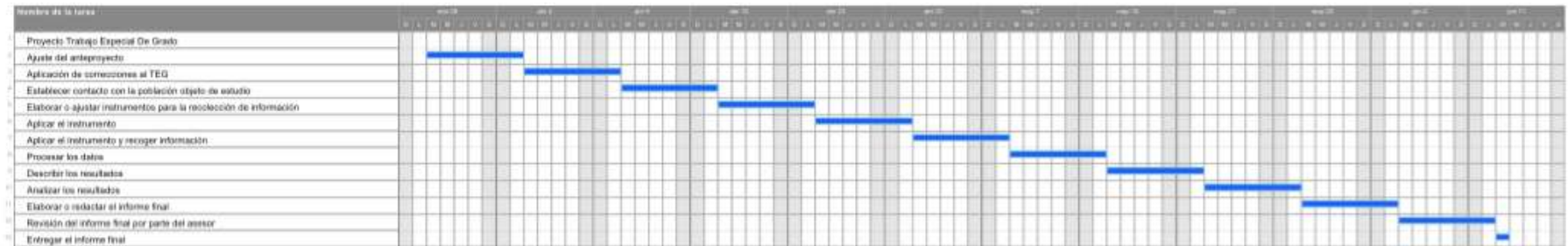
a. Código de ética de su profesión

El presente trabajo responde a los códigos de ética que rigen la actividad publicitaria, Código de ética y autoregulación de las comunicaciones comerciales (ANDA) y a los establecidos para los Estadísticos (2015), Administradores (1998) e Ingenieros (1996). Igualmente cumple con los parámetros y principios que constituyen a la Universidad Monteávila; así como también se han seguido las mejores prácticas en lo que se refiere a fundamentos de gestión de proyectos del PMI (2013). Todo el TEG se ha elaborado bajo los lineamientos de la Ley de derecho de autor (1997).

8. FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

a. Cronograma

Nombre de la tarea		D
1	Proyecto Trabajo Especial De Grado	
2	Ajuste del anteproyecto	
3	Aplicación de correcciones al TEG	
4	Establecer contacto con la población objeto de estudio	
5	Elaborar o ajustar instrumentos para la recolección de información	
6	Aplicar el instrumento	
7	Aplicar el instrumento y recoger información	
8	Procesar los datos	
9	Describir los resultados	
10	Analizar los resultados	
11	Elaborar o redactar el informe final	
12	Revisión del informe final por parte del asesor	
13	Entregar el informe final	



CAPITULO IV. MARCO REFERENCIAL

4.1 VENTANA DE MERCADO

Venezuela cuenta con una penetración de internet de 33% según CONATEL en su reporte de del 2016 y estudios indican que el comportamiento del Venezolano ante el auge digital ha siempre ha sido abierto y positivo.

Tendencias Digitales, empresa dedicada a la investigación de los hábitos y usos del consumidor latinoamericano en medios digitales, sostiene en su ultimo estudio sobre Usos de Internet en Latinoamérica que el venezolano utiliza mayormente para revisar el corre electrónico (88%), noticias(83%), las redes sociales(82%), chats (62%) entre otros más, sienta los números arrojados en Venezuela, mas altos que la media latinoamericana; esto nos da una idea del comportamiento del mercado venezolano ante los medios digitales y su afinidad con esta rama.

Esta es una de las razones, sumado a los avances tecnológicos, de que en los últimos años, las empresas venezolanas dedicadas a brindar soluciones digitales para parque empresarial han ido en aumento, a continuación se presentarán algunas empresas que se pueden considerar competidoras para la empresa en cuestión:

Empresa: Digital Gekco Caracas



Servicios que ofrece:

- Actualización de un Banners
- Link Building (Enlaces externos)
- Reportes Social Media,
- Monitoreo permanente de pagina web,
- Consultoría web,
- Email Marketing,
- Manejo de Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram),
- Asesoría mensual de SEO/SEM,
- Manejo del Blog,
- Servicios webmaster.



Figura 6. Página Web, Digital Gecko

Empresa: Web Marketing  webmarketing

Servicios que ofrece:

- Diseño Web
- Redes sociales
- Expertos SEO
- Marketing Online:
 - o Online presence analysis
 - o Search Engine Optimazantion
 - o Email Marketing Service
 - o Content Marketing Service
 - o Pay Per Click Service
 - o Local Business Marketing
 - o Mobile Marketing Service
 - o Ecommerce Marketing
 - o Social Media Marketing
 - o Reputation Management
 - o Conversion Rate Optimization
 - o Affiliate Marketing Service



Figura 7. Página Web, Web Marketing

Empresa: Digital Web Venezuela C.A



Servicios que ofrece:

- Diseño Web
- Diseño Grafico
- Redes Sociales
- Posicionamiento Web
- Desarrollo de APPs
- Tienda Online y Sistemas



Figura 8. Página Web, Digital Web Venezuela C.A

CAPITULO V. VISUALIZACIÓN DEL PROYECTO

5.1. PROJECT CHAPTER

Título del proyecto

“Propuesta de las Bases Conceptuales de un Plan Estratégico para una empresa de Marketing Digital en Venezuela.”

Descripción del Proyecto

Con el desarrollo de la presente investigación se buscará realizar un diagnóstico general de la empresa con la finalidad de analizar su procesos, orientación estratégica, capacidades y recursos, así como el contexto que la rodea, con la finalidad de desarrollar un plan de acción que proponga mejoras y cambios orientadas en lograr los objetivos planteados y a materializar la estrategia propuesta. Dicha estrategia tiene como último fin la búsqueda de la rentabilidad de la organización, creando unas bases financieras sólidas que permitan generar valor a los involucrados.

Propósito del Proyecto

La organización de estudio, especializada en Marketing Digital, no ha logrado durante los últimos tres años establecerse en el mercado nacional, ya que nunca ha definido las bases fundamentales de la empresa, esto ha traído como consecuencia la pérdida de ingresos, la disminución de la pequeña cartera de clientes que posee y la no captación de clientes potenciales. La Organización requiere establecer una dirección estratégica eficiente para todas las áreas del negocio, logrando con esto que los planes y programas diseñados, puedan concretar sus objetivos en términos de rentabilidad.

Metas y objetivos del proyecto

Objetivo General

- Formular las Bases Conceptuales de un Plan Estratégico para una empresa de Marketing Digital, basado en las buenas practicas del la Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos.

Objetivos Específicos:

- Visualizar el entorno de negocio de la organización.
- Conceptualizar las características de la organización.
- Definir los lineamientos de implementación de la estrategia genérica de la organización.
- Elaborar la propuesta de Plan Estratégico para la organización.
- Diseñar un Plan Estratégico para una empresa de comunicaciones y mercadeo.

Alcance del Proyecto

El alcance de esta investigación precisa solo la elaboración de un plan estratégico para una empresa de comunicación y mercadeo, con todas las conclusiones y recomendaciones que se desprendan del análisis, pero no se considera ningún aspecto relacionado con su implementación o puesta en práctica. El desarrollo de estudio abarcara el periodo comprendido entre el 2016 y 2017.

Riesgos

- Variaciones en el tiempo
- Falta de personal especializado
- Inflación
- Costos no contemplados
- Restricciones Presupuestarias

5.2. OPEN BUSINESS CANVAS



Figura 9. Business Canvas

5.3. CUSTOMER PROFILE AND VALUE PROPOSITION

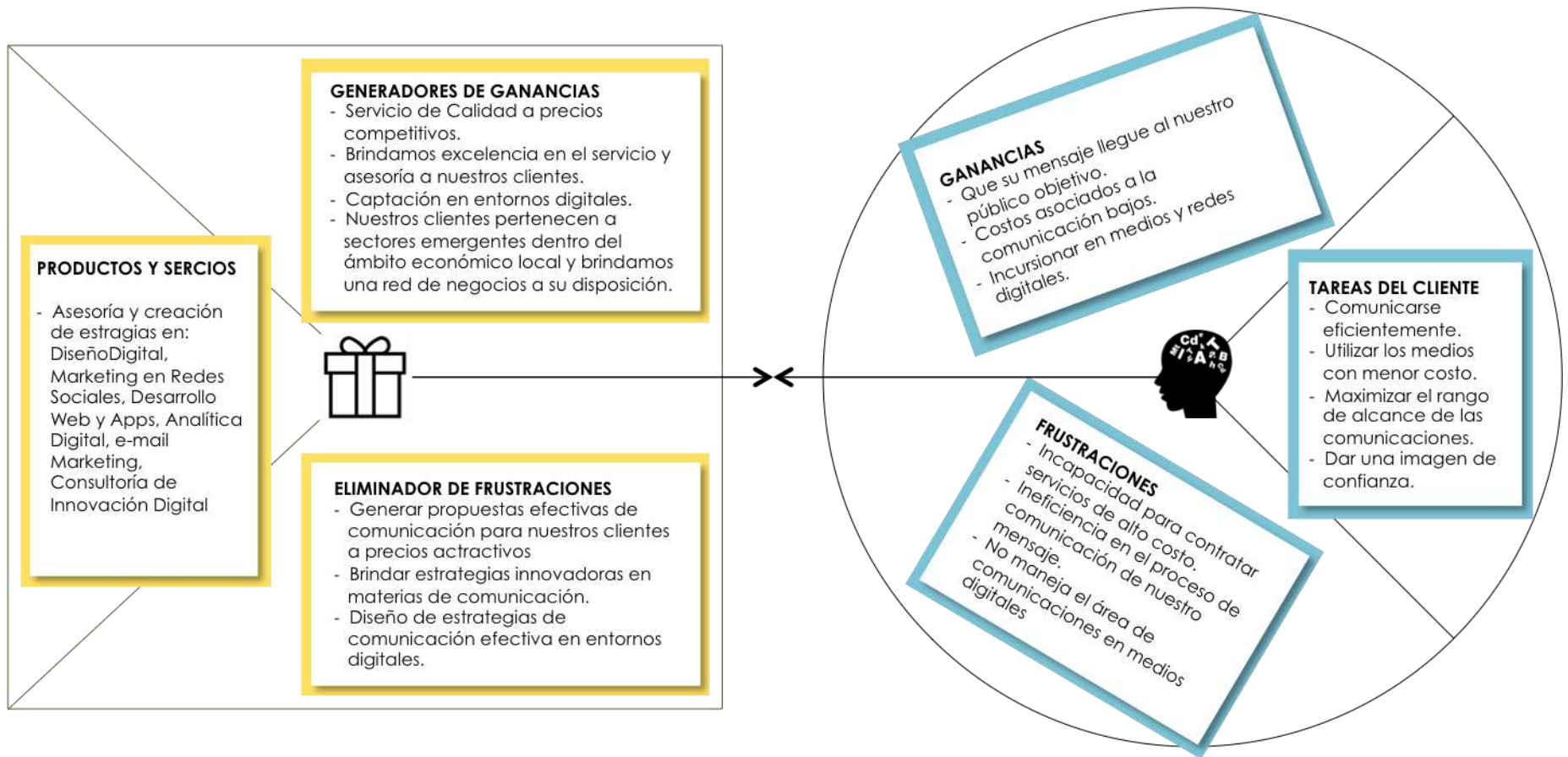


Figura 10. Customer Profile and Value Proposition

5.4. MATRIZ DOFA

Fortalezas de La Empresa:

En cuanto a las fortalezas es importante mencionar las siguientes:

F1. Servicio de calidad.

F2. Disposición de recursos claves y tecnológicos

F3. Conocimiento sobre hardware y software. Esto nos permite otorgar rápidas soluciones técnicas ante algún inconveniente de cliente.

F4. Alto grado de compromiso.

F5. Los responsables del servicio que se brinda son personas jóvenes que poseen la frescura de la innovación y la experiencia de haber trabajado en el área.

F6. Productos atractivos para el target.

F7. Capacitación constante sobre marketing digital, redes sociales, marketing, hábitos del consumidor, finanzas, emprendimiento con foco en el crecimiento inteligente y la comunicación asertiva.

F8. Conocimiento sobre hardware y software. Esto nos permite otorgar rápidas soluciones técnicas ante algún inconveniente de cliente.

Debilidades de la Empresa: En cuanto a las debilidades destacan las siguientes:

D1. Poca cultura de dirección estratégica.

D2. Problemas para la captación de clientes.

D3. Pérdida de ingresos.

D4. Disminución de la pequeña cartera de clientes que se poseía.

Amenazas del Mercado: Para este análisis se identifican las siguientes amenazas:

A1. Alta fluctuación de la Inflación.

A2. Fuga de talento humano, lo que afecta la captación de talento para el mejor funcionamiento de la empresa.

A3. Polarización política y social que no genera entornos favorables para el crecimiento de la empresa.

A4. Gran posibilidad y facilidad de que cada empresa realice su propio marketing a través de las redes sociales sin requerir asesoramiento.

Oportunidades del Mercado: Con respecto a las oportunidades, es relevante resaltar lo siguiente:

O1. Se observa desarrollo sostenido del sector emprendedor en el país.

O2. Oportunidad de aprovechar las nuevas tecnologías.

O3. Gran alcance y uso de los medios digitales. La información cada vez llega a mas hogares a través de las redes.

O4. Grandes requerimientos de empresas innovadoras que están apostando a estas herramienta para crear su ventaja diferencial.

O5. Necesidad de pequeñas y medianas empresas de asesorarse y ampliar su participación en los medios.

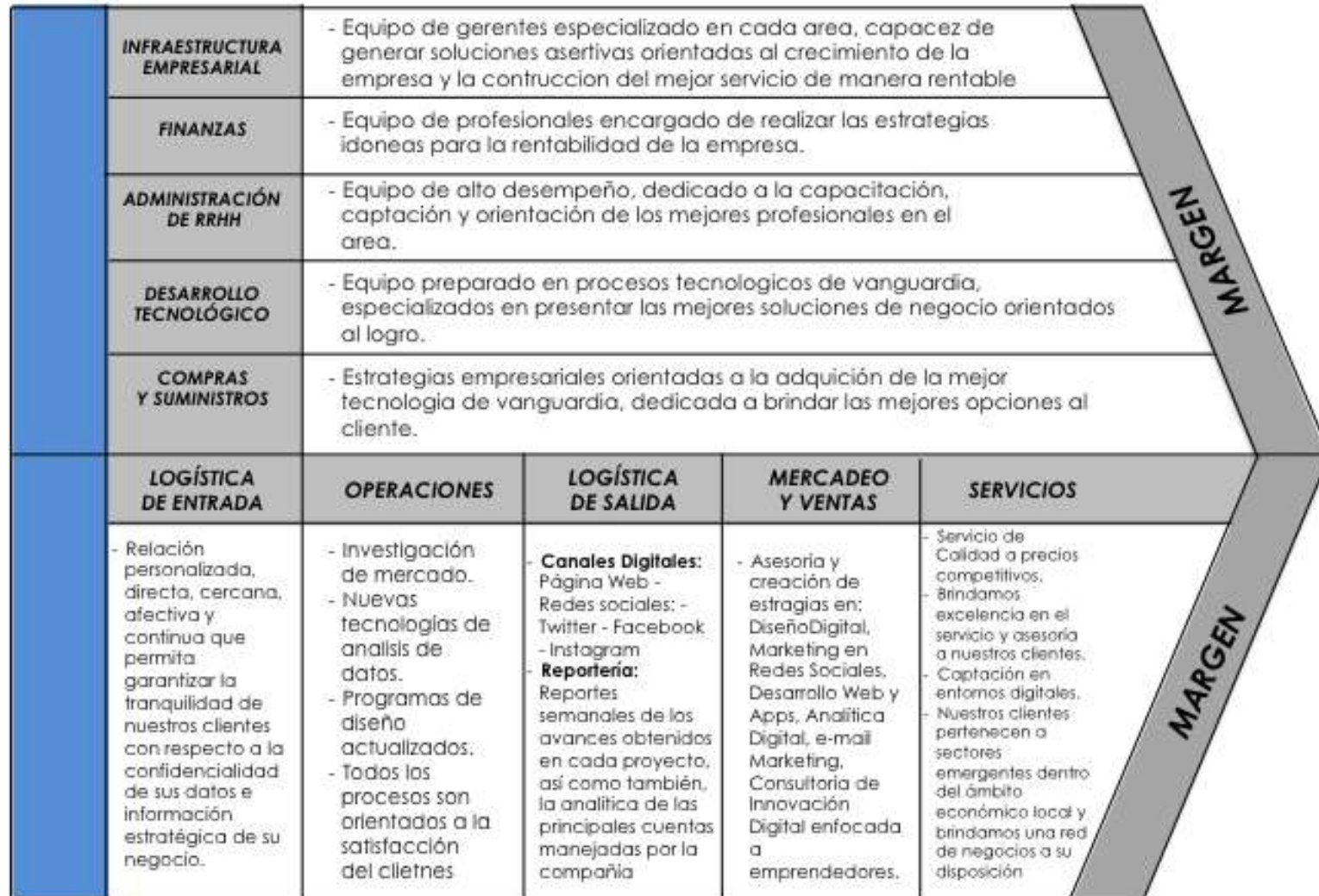
5.4.1. Estrategias para la empresa de Marketing Digital

Estrategia FO	Estrategia FA
<ul style="list-style-type: none">- Resaltar la calidad de nuestros y productos enfocados en emprendedores como una ventaja competitiva (F1- O2)- Destacar como ventaja competitiva, el apoyo a pequeñas empresas en la construcción de su gestión comunicacional. (F6-O6)- Hacer alianzas estratégicas con los programas de emprendedores del país. (F2-O4)- Enfocarse en los productos de la cartera más innovadores a nivel de tecnología como principal oferta comercial (F3-O2)	<ul style="list-style-type: none">- A través de la investigación de mercado e innovación realizar nuevas propuestas diferenciadoras de la competencia. (F5-A4)- Optimizar los recursos tecnológicos sacando el máximo provecho de los mismos. (F3-A4)- Hacer del nivel de capacitación de nuestros empleados una de las propuestas de valor más importantes de manera interna. (F4-A2)- Mantener en general todas las fortalezas de la empresa para disminuir las posibilidades de entradas de nuevos competidores en el mercado. (F7-A1)- Mantener al día las estructuras de costos. (F7-A1)

Estrategia DO	Estrategia DA
<ul style="list-style-type: none"> - Suministrar diversos cursos y adiestramientos de capacitación de nuevos clientes al personal para incrementar la cartera de clientes. (D2-D4-O2) - Definir los cargos con sus respectivos manuales de funciones, responsabilidades y competencias para ser asertivos en la captación de clientes. (D1 – O1) - Diseñar e implementar el plan de marketing de la empresa. (D3- O4-O5) 	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer nuevos paquetes de productos con costos más bajos para así enfrentar la crisis económica. (D3-A1) - Realizar promociones especiales para captar nuevos clientes, publicitarse a través de medios con costos bajos como las redes sociales. (D2-D4-A2) - Llevar a cabo periódicamente análisis de costos, ingresos y evaluación de los beneficios de la empresa para mantener atractivos incentivos salariales . (D3-A2) - Hacer un estudio de mercados de la competencia. (D1-A4)

CAPITULO VI. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

6.1. CADENA DE VALOR



6.1. CINCO FUERZAS DE PORTER



6.2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

La organización

Quienes Somos

Empresa de comunicaciones dedicada a la innovación en el desarrollo de marketing digital, publicidad, diseño y producción gráfica.

Integrada por un equipo multidisciplinario de profesionales, en las áreas de publicidad, mercadeo, diseño gráfico e informática, que buscan implementar un concepto de innovación en Venezuela para la prestación de los servicios a nuestros clientes.

Nuestro principal compromiso es con el Cliente, nuestro principal motivo es la creatividad, nuestro fin las ideas y nuestra razón de ser la publicidad.

Misión

Consolidar su liderazgo en el Marketing Digital y la Comunicación Visual en Venezuela, al ofrecer soluciones no convencionales, innovadoras y rentables a nuestros clientes; cultivando una relación de confianza, respaldo, credibilidad y compromiso a largo plazo.

Brindar a los clientes soluciones integrales en el ámbito del marketing digital, haciendo que su empresa sea notable y que su marca impacte y sea inolvidable.

Desarrollar las estrategias de comunicación que permiten a los clientes competir en el mercado de forma efectiva, para que puedan mantener ventajas comparativas con su competencia a largo plazo, y esto se traduzca en altos niveles de rentabilidad

Mantener a nuestros clientes actualizados a nivel tecnológico a través de la aplicación de las últimas herramientas en analítica de datos y diseño de vanguardia de campañas creativas, hasta la realización de piezas publicitarias y planeación de medios, haciendo que su empresa sea notable y que su marca impacte y sea inolvidable.

Desarrollamos las estrategias de comunicación que permiten a nuestros clientes competir en el mercado en forma efectiva, elaborando soluciones publicitarias y de diseño, usando medios tradicionales, digitales, masivos y directos, como también las nuevas tecnologías de la información, en forma creativa e innovadora, que permite a nuestros clientes mantener ventajas comparativas con su competencia, para el éxito de sus negocios.

- Nos preocupamos de conocer a nuestros clientes, su empresa y sus productos, para entender sus negocios y los mercados en que se desenvuelven (competencia, clientes, empleados, proveedores, opinión pública, etc.) y definimos nuestras estrategias en función de ellos.
- Proveemos una amplia gama de servicios y productos, que permiten a nuestros clientes implementar sus actividades comunicacionales y/o corporativas en forma integral y coherente.
- Como parte de nuestros servicios, seleccionamos los medios y proveedores adecuados, considerando tanto sus costos como la mantención de un alto nivel de calidad, experiencia y responsabilidad.
- Contamos con un grupo de profesionales con vasta capacidad, para ofrecer a nuestros clientes, un trabajo a la medida de sus requerimientos, para asegurar óptimos resultados.

Visión

Ser la primera empresa de Marketing y la Comunicación Visual del país.

Dedicaremos nuestra esencia a la Asesoría Comercial, Marketing y el desarrollo de ideas creativas utilizando herramientas del diseño, comunicación e imagen, innovadoras.

A través de nuevas actitudes de liderazgo y entusiasmo estaremos a la vanguardia del mercado, al servicio de nuestros clientes.

Siendo un equipo interdisciplinario, perfeccionando el engranaje colectivo, solidificando nuestras bases en el crecimiento y en la búsqueda continua de una mejor comunicación en la sociedad.

Debido a la realidad del mercado estamos dispuestos a enfrentados al desafío de maximizar los beneficios y/o lograr los objetivos de nuestros clientes, afrontando los desafíos con creatividad, calidad, esfuerzo y eficiencia.

- Creatividad en proponer soluciones innovadoras, pero que cumplan con los objetivos.
- Calidad en el trabajo realizado, con una adecuada supervisión de cada etapa y cuidando todos los detalles.
- Esfuerzo, poniendo todas nuestras capacidades en el logro de los objetivos planteados.
- Eficiencia para definir las mejores soluciones, al menor costo, en el menor tiempo y con la mayor eficacia.

Filosofía

Realizar cada una de nuestras actividades con el mayor profesionalismo, ética e innovación, siguiendo siempre nuestros valores y recordando en todo momento que nuestra prioridad es el cliente.

Creemos que una empresa debe perseguir todas sus metas con la idea de que pueden cumplirse con el mejor estilo.

Continuar formándonos e integrar nuevas disciplinas para que nuestro servicio se realice de manera altamente creativa, aportando diversidad de ideas.

Valores

- Integridad: Entendemos la importancia de garantizarle a nuestros clientes el valor de su inversión; haciendo nuestro trabajo en función de la ética y la honestidad.
- Calidad: La excelencia y el mejoramiento continuo de nuestros productos y servicios es un principio que no se negocia.
- Servicio: Sabemos el valor que tienen las marcas para nuestros clientes, es por ello que nos esmeramos en preservar y optimizar continuamente cada aspecto involucrado en la operación.

- Innovación: Nos apasiona sorprender a nuestros clientes con ideas novedosas y efectivas, que acentúen el impacto de sus marcas; diferenciándolas de sus competidores.
- Vanguardia: La investigación y desarrollo constante de nuevas tendencias y la búsqueda de recursos que maximicen la rentabilidad y los tiempos de respuesta, son parte de nuestra filosofía.

Estructura organizativa:

Dirección General

Desde la Dirección general, el asociado tiene la responsabilidad de dirigir y evaluar la gestión de los gerentes de cada unidad bajo su dependencia, además Fijación de pautas de coordinación aplicables por las áreas operativas bajo su dependencia, su seguimiento y control. También Analizar el presupuesto general de la compañía y los desvíos significativos como una herramienta fundamental para la toma de decisiones

Dirección de Recursos Humanos

Desde la Dirección de Recursos Humanos, el asociado tiene la responsabilidad de dirigir y evaluar la gestión y capacitación de los gerentes de cada unidad bajo su dependencia, además Fijación de pautas de coordinación aplicables por las áreas operativas bajo su dependencia, su seguimiento y control. también

Dirección operativa

La dirección de operaciones (o administración de la producción) puede definirse como la administración de los recursos directos necesarios para producir los bienes y servicios que ofrece una organización.

Dirección Comercial

Los servicios creativos tienden a ser diseñadores gráficos y de Web que ayudan a retratar la imagen de la empresa y de la marca para el público. El equipo de servicio creativo puede ayudar al gerente de marketing a crear un diseño de folleto

y a diseñar la mensajería compañía del director de marketing y vicepresidente elegido para el negocio.

Dirección Administrativa

Encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos, humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc., de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible para la misma y nuestros clientes.

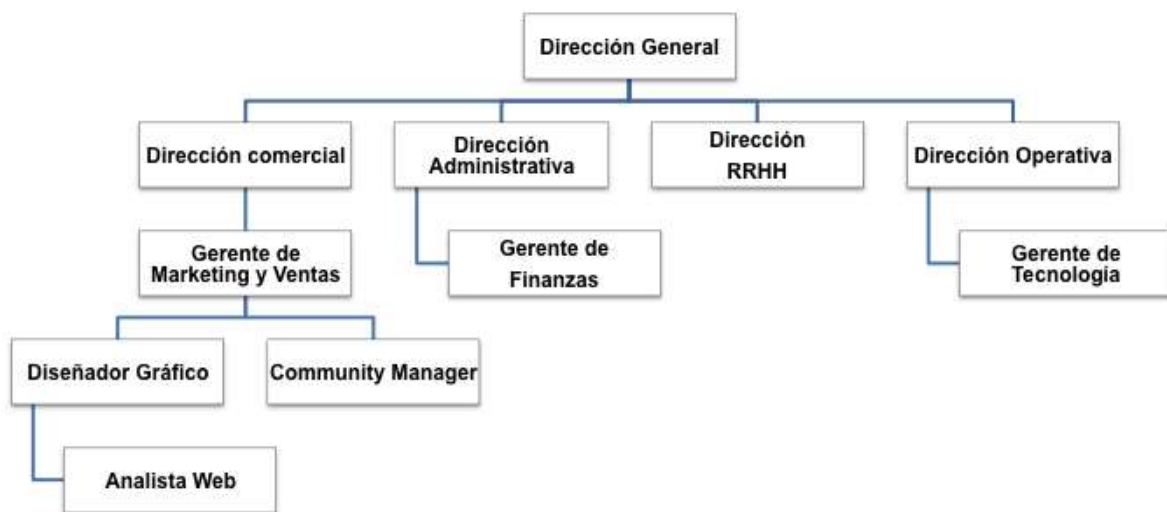


Figura 11. Organigrama de la Organización.

6.3. CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO

A continuación se describen cada uno de los puestos del personal que conformará la empresa. Se explica de manera puntualizada las responsabilidades y conocimientos que deben poseer los empleados, teniendo así el perfil esperado de cada uno de ellos, que servirá como guía al momento de la selección y contratación del personal.

Gerente de Proyecto

Responsabilidades:

- a) Definición y presentación de proyectos: debe participar en la definición de los mismos y en la presentación de las etapas. Teniendo un rol de intermediario entre la gerencia y los responsables de las tareas.
- b) Planificación: Una vez definida la presentación se deberá pasar a la planificación, momento clave en donde se definen fechas, plazos, responsables, recursos y costos.
- c) Establecer los objetivos: debe definir los objetivos en función de la petición del directorio o cliente.
- d) Supervisión de tareas: Esta es su función principal o al menos, generalmente, la más valorada, debe estar al tanto de cada tarea, medir su evolución y el desempeño de los involucrados, así como también detectar los riesgos asociados.
- e) Implementación de soluciones o cambios: fundamental que tenga la capacidad de gestionar los recursos, implementando cambios y soluciones. Esto exige contar con la capacidad de evaluar con criterio y de forma constante el avance del proyecto, dado que el Gerente de Proyecto debe decidir cuándo y cómo intervenir en el proceso.

Gerente de Marketing y Ventas

Responsabilidades:

- a) Desarrollo de marca para nuevos clientes, compuesta por elementos visuales, como un logotipo, debe
- b) Inteligencia competitiva: debe realizar un gran número de investigaciones destinadas a garantizar un punto de apoyo de la empresa en la industria. ç
- c) Analizar las actividades de publicidad y rendimiento de ventas de los competidores: También debe evaluar el estado de la economía y cómo este se relaciona con la industria de nuestro cliente, debe realizar varios informes en base a los resultados.

Diseñador Gráfico

Responsabilidades:

- a) Desarrollar las diferentes piezas de comunicación visual, catálogos, folletos y todo tipo de material comunicacional gráfico para marcas y/o servicios
- b) Diseño de interfaces gráficas, piezas digitales, Redes sociales (RRSS)
- c) Diseño de artes (campañas y promociones, papelería e identidad corporativa, diseño de logotipos e impresos, etc.)
- d) Diseñar el arte de las piezas publicitarias (Página Web, presentación en Ferias, Redes sociales: Twitter, Facebook, Instagram, Pinterest, Linked in, G+).

Analista Web

Responsabilidades:

- a) Participar en el modelado de casos de uso del negocio.
- b) Diseñar las interfaces de usuario
- c) Desarrollar Prototipos
- d) Identificar y realizar las pruebas requeridas para el producto
- e) Desarrollar y probar componentes
- f) Preparar el producto para su implantación
- g) Investigar, proponer y adoptar nuevas técnicas de desarrollo

- Community Manager:

Responsabilidades:

- a) Gestión de Contenido de Calidad.
- b) Manejo Medios de Comunicación: Facebook, Twitter, Instagram, Google+, Youtube, Correo electrónico, entre otros.
- c) Gestión de Campañas Publicitarias y/o Promociones.
- d) Posicionamiento SEO y ASO

6.4. ALTERNATIVAS TECNOLÓGICAS

Para llevar a cabo las actividades en el entorno de trabajo, es necesario contar con ciertos elementos en materia tecnológica:

Todo el personal contratado deber de manejar todos los conceptos clásicos y nuevos en el área del marketing, la publicidad y la gestión de contenidos. De igual manera las tecnologías innovadoras en el área son indispensables para lograr los mejores resultados. Algunas de estas son:

- a) Software de Diseño Adobe, como Photoshop, Illustrator, Indesign, Dreamweaver, entre otros.
- b) Google Analytics.
- c) Qualtrics, plataforma de análisis de datos para consultas a clientes.

6.5. CONCEPTO DE OFICINA

El espacio destinado para la empresa será un inmueble en alquiler, contará con todos los estándares de seguridad que la ley establece, que cubrirá todos los aspectos para prevenir el peligro, minimizando los riesgos. Colocarán extintores, detectores de humo, protectores para los tomas de corriente.

Implementará una infraestructura adecuada para trabajar con tecnología de punta, con equipos de computación con la capacidad de Hardware y de Software y una plataforma de transmisión de datos (Internet) de alta velocidad.

La superficie que tendrá el lugar debe ser de alfombra y tendrá aire acondicionado con capacidad de regulación.

El espacio contará con cinco oficinas, dos baños para el personal y area de recepción.

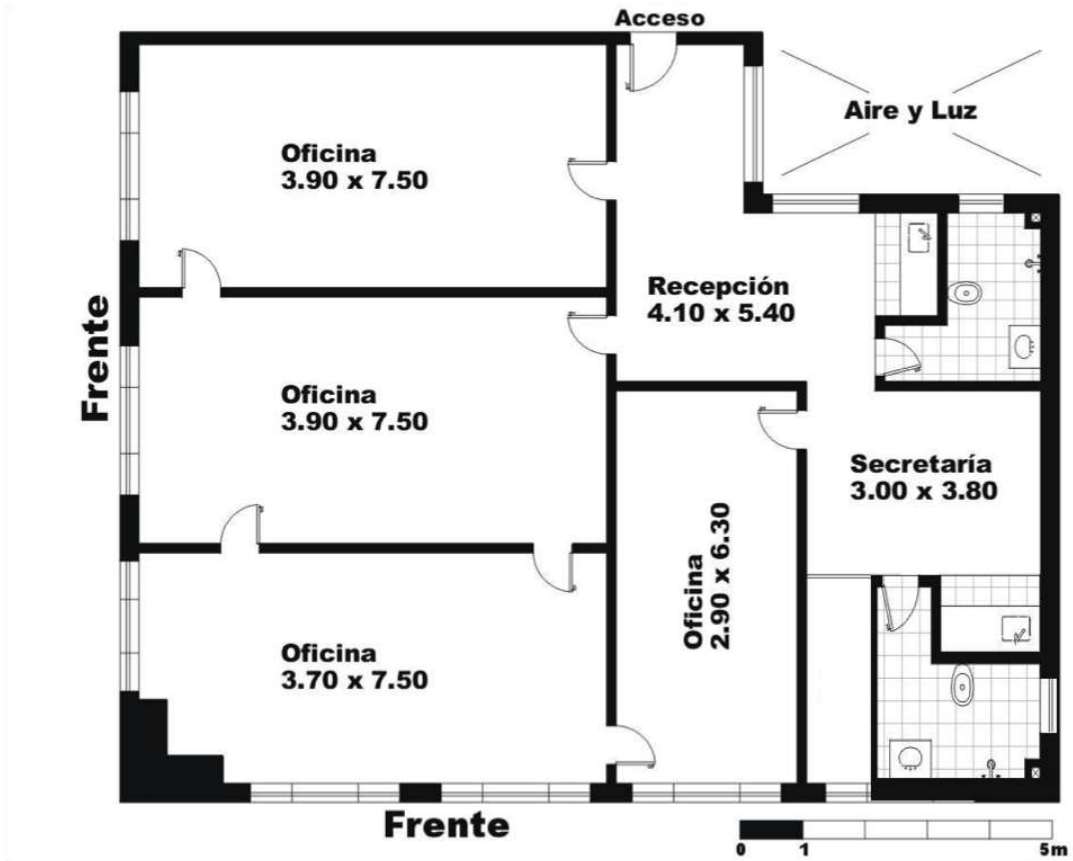


Figura 12. Modero de Diseño de la oficina.

CAPITULO VII. DEFINICIÓN DEL PROYECTO

7.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Se establecieron por parte del investigador objetivos de la organización en cada uno de los escenarios.

7.1.1. Objetivos Vinculados a la Perspectiva Financiera

Perspectiva	Temas Estratégicos	Objetivos	Indicadores
FINANCIERA	Crecimiento y diversificación de Ingresos	Incrementar los ingresos a través del crecimiento de las ventas de los diferentes productos y servicios de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">- Tasa de Crecimiento en ventas semestral- Porcentaje de nuevos productos o servicios anual
	Cuota o segmentación del mercado	Incrementar el número de clientes a través del crecimiento de las ventas de los diferentes productos y servicios de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">- Número de clientes- Cantidad de productos vendidos por clientes

7.1.2. Objetivos Vinculados a la Perspectiva del Cliente

Perspectiva	Temas estratégicos	Objetivo	Plan de acción	Indicadores
CLIENTE	Incremento de Clientes	Aumentar la cuota de participación de mercado a través de la retención y captación de clientes.	Establecimiento de un plan formal y continuo de mantenimiento de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Costo de adquisición de cliente - Ingreso por adquisición de clientes
	Retención de Clientes	Habla de cómo de rentable es un cliente pero ¿durante cuánto tiempo seguirá confiando en nosotros?	Establecimiento de un plan formal y continuo de mantenimiento de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de retención de cliente - Cantidad e clientes retenidos por unidad de tiempo - Antigüedad del cliente
	Satisfacción del Cliente	Proporcionar información oportuna y fiable que ayude a los clientes en su toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar los estándares de calidad de los productos y servicios - Cumplir con las fechas de entrega de los productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de clientes satisfechos - NPS – Net Promoter Score
	Rentabilidad del Cliente	Determinar cómo de rentable es un cliente en un determinado periodo y cuánto dinero recibimos de él y cuánto nos gastamos para satisfacer sus necesidades	- Realizar un ranking de los clientes más rentables.	- Número de clientes Rentables por unidad de tiempo.

7.1.3. Objetivos Vinculados a la Perspectiva de Proceso Interno

Perspectiva	Temas estratégicos	Objetivo	Plan de acción	Indicadores
PROCESO INTERNO	Innovación	Un nuevo producto o servicio que el mercado no ha visto antes.	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener nuestros servicios en la vanguardia de la tecnología y nuevos procesos - Incentivar la creación de nuevas soluciones para nuestros clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de ventas de nuevos productos - Introducción de nuevos productos
	Proceso Post Venta	Identificar desviaciones y determinar sus causas, los responsables para tomar acciones correctivas y preventivas y así para evitar las desviaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar seguimiento de los procesos de cierre de la prestación de servicio con cada cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de cantidad de Reclamos. - Porcentaje de pagos procesados satisfactoriamente.

7.1.4. Objetivos Vinculados a la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Temas estratégicos	Objetivo	Plan de acción	Indicadores
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacidades de los Empleados	Busca medir el nivel de desempeño del empleado y la aplicación efectiva de su competencia según requerimientos del puesto.	- Realizar seguimiento de las actividades de cada empleado para identificar oportunidades de mejora.	- Porcentaje de productividad por empleado por unidad de tiempo

7.2. GESTIÓN DE LA CALIDAD

Los estándares de calidad de los procesos de la empresa en cuestión, estarán definidos en materia de certificaciones y adquisición de licencias para el diseño y análisis de la data del cliente.

Tabla 3. Software y Licencias

Licencias	Programa
Paquete ADOBE Creative Cc	Photoshop
	Illustrator
	InDesing
	Dreamweaver
Herramienta de consulta a clientes	Qualtrics
Análisis estadístico	SPSS
Procesamiento de datos	SQL
Monitoreo de redes sociales	Google Analytics

7.3. ESTIMACIÓN DE COSTOS CLASE V

Tabla 4. Estimado de Costos Clase V

Elementos de Costo	MM Bs.	Total en MM Bs.
Licencia Paquete Adobe	22	88
Licencia Qualtrics	8	8
Licencia SQL	389	389

7.4. MAPA DE ALINEACIÓN

Dentó de la planificación estratégica de la empresa, se establecieron ciertas ordenanzas a los que debemos responder para la construcción de la nueva estrategia.



Figura 13. Mapa de alineacion

CAPITULO VIII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

8.1. OPEN CANVAS INNOVATION

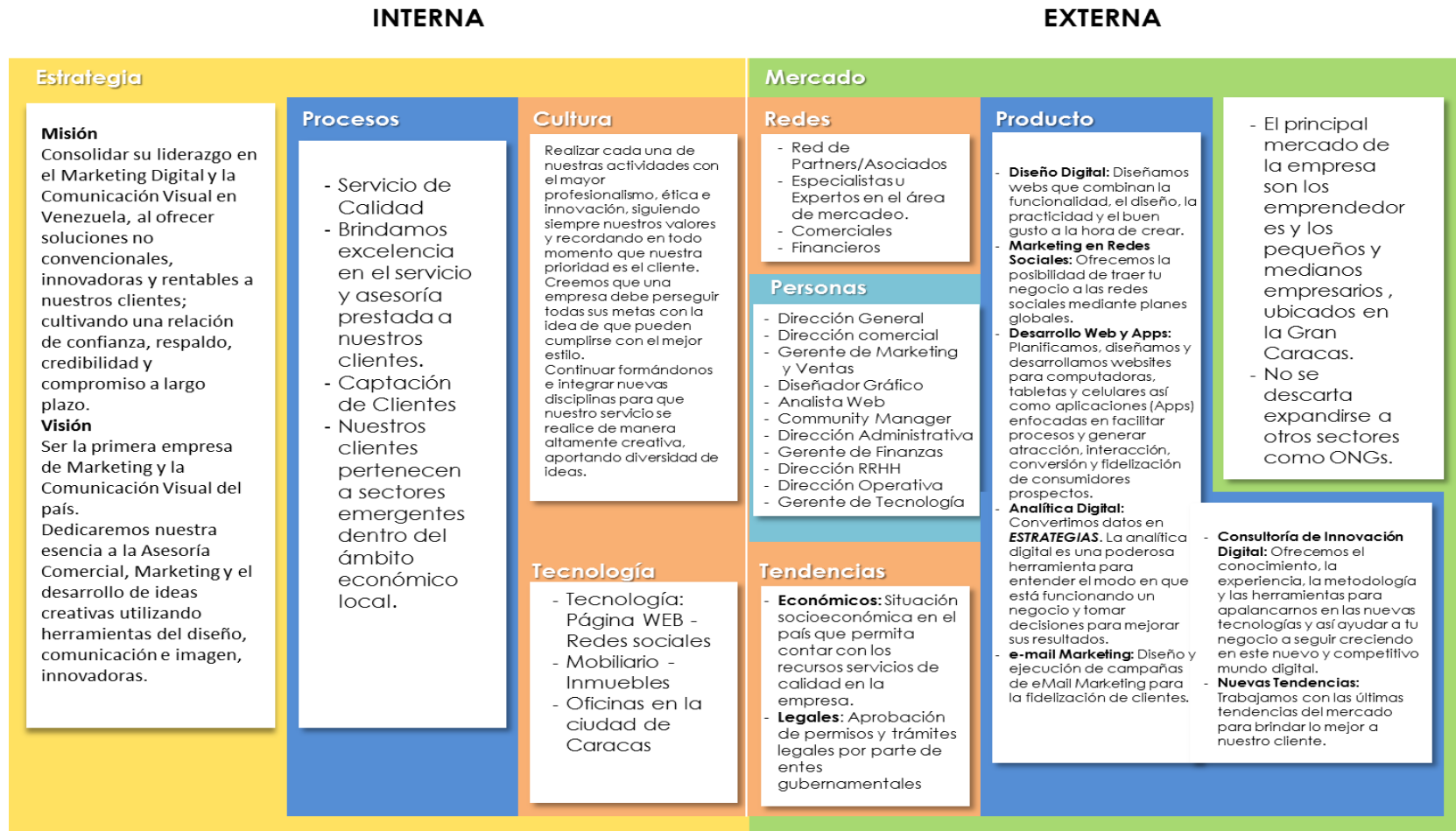


Figura 14. Open Canvas Innovation

8.2. CASO DE NEGOCIO

A continuación detallaremos un modelo de Caso de negocio para implementar con la empresa en cuestión:

Nombre del proyecto: Bases Conceptuales de un Plan Estratégico para una empresa de Marketing Digital.

Gerente del proyecto: Parra Rangel, Carmen Julia, C.I. 17.215.177

Fondo

La presente empresa se encuentra informalmente en el mercado desde aproximadamente cinco años y en la actualidad busca consolidar sus bases estratégicas para capitalizar clientes, posicionarse en mercado e incrementar sus ingresos. Cuenta con profesionales del área de mercadeo, publicidad, el diseño gráfico e informática.

Descripción actual del negocio

Como oportunidad de negocio, surge la oportunidad de segmentar el sector emprendedor del país, agregando de algunos pequeñas empresas, como mercado potencial para los servicios de la empresa. Actualmente la empresa presenta inconvenientes con la captación de clientes, por lo que se busca definir las estrategias que estimulen su captación de nuevos clientes y el mantenimiento de los existentes.

Estrategia

Overview

Se recomienda realizar el plan de Marketing de la empresa, para definir los medios promocionales y comunicaciones más adecuados al target, este plan debe incluir una segmentación del mercado, la cual abarque las necesidades e intereses de mercado meta de la compañía.

Issues

Tomar en cuenta los siguientes aspectos para la construcción del plan:

Costos asociados a gastos publicitarios.

Capacidad operativa para atender las interacciones derivadas de la comunicación y promoción de la empresa.

Restricciones

Altos costos, Poca receptividad del target, fluctuación de costos.

Riesgos

- Variaciones en el tiempo
- Falta de personal especializado
- Inflación
- Costos no contemplados
- Restricciones Presupuestarias

Suposiciones

Estas estrategias se desarrollaran bajo el supuesto de que los gastos generados por instalación, inmuebles y servicios, están cubiertos.

Costos financieros

Costos Fijos:

Costos de materiales,

- Equipos,
- Mobiliario,
- Tecnología para la instalación de las oficinas.
- Trámites legales,
- Permisologías, entre otras para la creación de la compañía.
- Licencia de Software

Costos Variables:

- Pago de impuestos.
- Pago de servicios.
- Pago de nómina del personal.
- Pago de servicios prestados de terceros.

Beneficios financieros

Los beneficios o ingresos de la compañía estarán asociados al cobro de los servicios que se presten.

- Ingresos por prestación de Servicio

Beneficios no financieros

- Mejora de la cultura organizacional
- Mejorada y reconocimiento de la Imagen de marca.
- Mejora de la satisfacción cliente / estudiante
- Eficiencias en las prácticas empresariales.

Duración

Se estima una duración de 6 meses para la generación y aplicación del Plan de Marketing de la empresa, con revisiones bimensuales.

Recomendaciones

- Que la opción recomendada sea aprobada inmediatamente
- Que los plazos de implementación sean aprobados inmediatamente
- Que los "próximos pasos" (como se definen más adelante) sean aprobados inmediatamente para su ejecución
- Que el presupuesto requerido sea asignado inmediatamente para poder realizar un primer
- Que el director del proyecto sea asignado inmediatamente para realizar la siguiente etapa
- Que los recursos necesarios se asignen de inmediato para poder realizar la siguiente etapa

8.3. PLAN DE ACCION

Objetivos	Plan de acción	Línea de tiempo	Evaluación (Mecanismo Planificado)	Recursos	Impacto interdepartamental / Responsables
Crecimiento y diversificación de Ingresos	Crecimiento de las ventas de los diferentes productos y servicios de la empresa.	15/01/2018	15/08/2018	Horas Hombre Internet Material de oficina Papelería	Gerente de Proyectos, Gerente de Marketing y Ventas Gerente de Finanzas
Cuota o segmentación del mercado	Estudio de mercado para segmentar clientes potenciales	15/01/2018	15/02/2017	Horas Hombre Internet Material de oficina Papelería Asesor externo	Gerente de Proyectos, Gerente de Marketing y Ventas
Incremento de Clientes	Captación de clientes en ferias o eventos específicos	15/01/2018	15/08/2018	Horas Hombre Internet Material de oficina Papelería	Gerente de Proyectos, Gerente de Marketing y Ventas
Retención de Clientes	Campañas de retención de clientes, enfocadas en planes de lealtad	15/02/2017	15/04/2017	Horas Hombre Internet Material de oficina Asesor externo	Gerente de Proyectos, Gerente de Marketing y Ventas
Satisfacción del Cliente	Mejorar los estándares de calidad de los productos y servicios	15/01/2017	15/12/2017	Horas Hombre Internet Material de oficina Asesor externo	Gerente de Proyectos, Gerente de Marketing y Ventas
	Cumplir con las fechas de entrega de los productos y servicios	15/01/2017	15/12/2017	Horas Hombre Internet Material de oficina Asesor externo	Ventas, Gerente de Marketing y Ventas

Objetivos	Plan de acción	Línea de tiempo	Evaluación (Mecanismo Planificado)	Recursos	Impacto interdepartamental / Responsables
Rentabilidad del Cliente	Realizar un ranking de los clientes más rentables.	15/01/2018	30/01/2018	Horas Hombre Internet Material de oficina Papelería	Ventas y Gerente de Marketing y Ventas Gerente de Finanzas
Innovación	Mantener nuestros servicios en la vanguardia de la tecnología y nuevos procesos	15/01/2017	15/12/2017	Horas Hombre Internet Material de oficina Papelería	Gerente de Proyectos, Gerente de Tecnología y Operaciones
	Incentivar la creación de nuevas soluciones para nuestros clientes.	15/01/2017	15/12/2017	Horas Hombre Internet Material de oficina Papelería	Tecnología, operaciones, Marketing
Proceso Post Venta	Realizar seguimiento de los procesos de cierre de la prestación de servicio con cada cliente.	15/01/2017	15/12/2017	Horas Hombre Internet Material de oficina Papelería	Gerente de Proyectos, Gerente de Marketing y Ventas
Capacidades de los Empleados	Realizar seguimiento de las actividades de cada empleado para identificar oportunidades de mejora.	15/01/2017	15/12/2017	Horas Hombre Internet Material de oficina Papelería	Gerente de Proyectos, Gerente de RRHH

CAPITULO IX. LECCIONES APRENDIDAS

La OBS Business School (2016), sostiene que “la documentación de la lecciones aprendidas una vez que un proyecto ha llegado a su fin es una de las mayores responsabilidades de un Director de Proyecto. De esta información dependerá alcanzar un buen nivel de comprensión de los propios errores, muy necesario para proyectos futuros, y única forma de evitar que se repitan los mismos fallos una y otra vez.”.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, se detallarán las lecciones aprendidas obtenidas durante la realización de esta investigación, desde el punto de vista académico y personal:

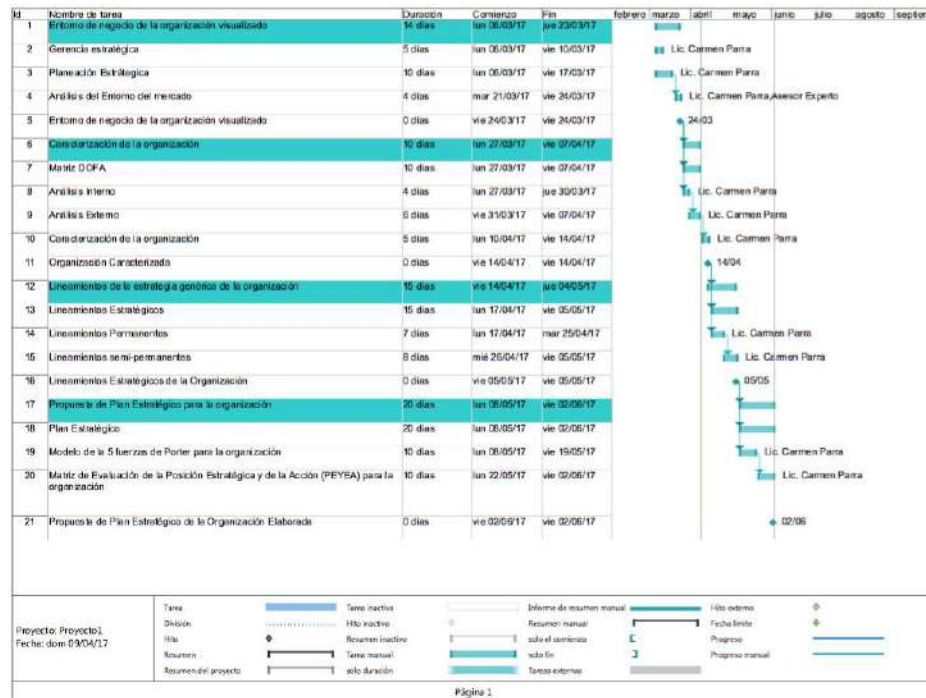
- A través de la realización de esta investigación, se logro identificar los próximos pasos en la construcción del Plan estratégico de la Empresa.
- Ser más exhaustivo el búsqueda de referencias de proyectos de este estilo, lo que permitirá, identificación de los cuellos de botella en cuanto tiempos de ejecución se refiere y así ser mas eficiente en el cumplimiento de los tiempos del proyecto.
- Solicitar recomendaciones a expertos en el área de planificación de proyectos para concretar los objetivos y evitar la modificación de los mismo.
- Realizar seguimiento constante para velar por el cumplimiento del alcance para el proyecto y así evitar desviaciones.
- Tomar en cuenta todas las medidas de respaldo del proyecto escrito para evitar la perdida de información con accidentes fortuitos.

De igual manera, antes de iniciar un proyecto, es importante tener una visión precisa de todos los elementos involucrados para su definición y desarrollo, lo que permitirá establecer el alcance con un mayor exactitud en cuanto a la necesidad

real presente. Para el cumplimiento del trabajo de investigación se fijaron los siguientes puntos:

Cronograma de actividades, orientadas al trabajo de investigación.

9.1. Cronograma de Actividades



9.2. Presupuesto de Recursos

Para el desarrollo de la presente investigación fueron requeridos los siguientes recursos, los cuales ayudarán a llevar de forma eficiente y eficaz el trabajo de investigación.

9.2.1 Recursos Humanos:

- Un (1) Investigador.
- Un (2) Asesores metodológicos.

9.2.2 Recursos Materiales:

- Artículos de Oficina.
- Computador.
- Impresora.
- Pendrive.

9.2.3 Recursos Financieros:

Los recursos para este proyecto fueron cubiertos por el investigador.

9.3. Cronograma:

Tabla 5. Esfuerzo Horas Hombre

Actividad	Esfuerzo horas hombre
Capítulo I	280 Horas
Capítulo IV	240 Horas
Capítulo II	160 Horas
Capítulo III	160 Horas
Capítulo V	120 Horas
Capítulo VI	240 Horas
Capítulo VII	80 Horas
Establecimiento de Fechas	1 Hora
Defensa	1 Hora

El cronograma de trabajo fue desarrollado con base al cálculo de ocho (8) horas diarias de investigación, durante cinco (5) día de la semana.

Estructura desagregada trabajo asociada para el logro de los objetivos.

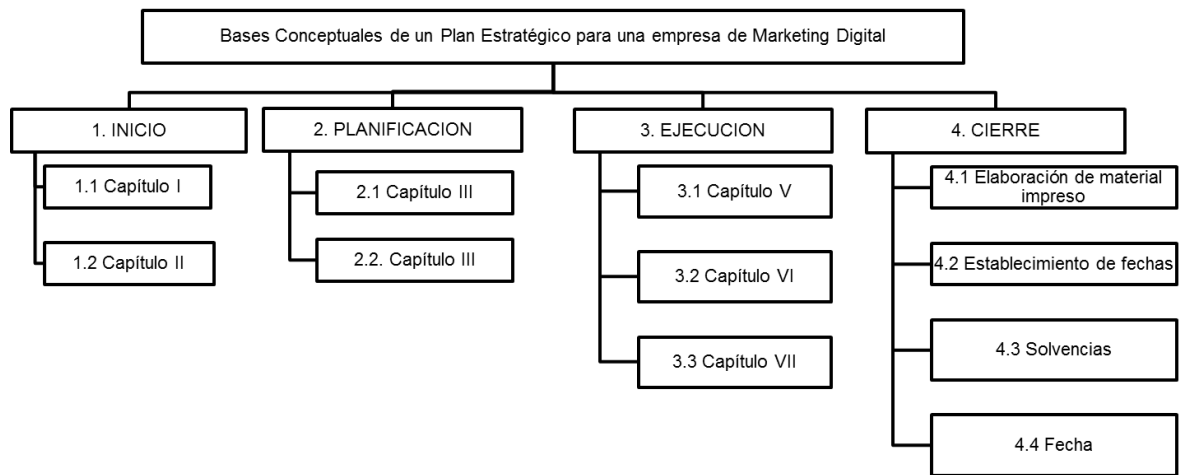


Figura 15. Estructura Desagregada de Trabajo de la Investigación.

CAPITULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

Después de haber realizado el plan estratégico para una empresa de comunicaciones y mercadeo, que busca enfocarse en prestar servicio a emprendedores y PYMES, se puede concluir lo siguiente:

Al visualizar el proyecto se concluye que la identificación de ventajas competitivas, la definición de atributos de los productos, la identificación de canales de contacto con el cliente, confrontar la propuesta de valor con los deseos del clientes potenciales, entre otros estratos de la estructura estratégica del proyecto juegan un papel fundamental para el desarrollo a largo plazo de la empresa, ya que es allí donde identificamos cuáles son sus ventajas y oportunidades en el mercado y este análisis permitirá la generación de las mejores estrategias, basadas en sus fortalezas.

Al conceptualizar el proyecto se concluye que mediante la identificación de la propuesta de valor del negocio se pudo generar estrategias orientadas al aprovechamiento de las fortalezas del negocio, combinado con la identificación de puntos claves de la gestión que nos permitirán ser competitivos y atractivos en el mercado en comparación con la competencia.

Así mismo al realizar la Definición del proyecto se concluye lo siguiente:

- La propuesta demuestra en su funcionamiento que es un negocio viable y atractivo tanto para los posibles clientes como para la empresa.
- Se dio respuesta a las preguntas planteadas al inicio de la investigación, en pro del beneficio la empresa en cuestión y la redefinición de su estrategia para el mercado actual.
- Con la implementación de este proyecto la empresa se restructurará estrategias, lo que además generará incremento de su productividad y rentabilidad en el tiempo.

10.2 Recomendaciones.

Una vez finalizado todo el análisis del proyecto se recomienda lo siguiente:

- Establecer estrategias de marketing, promoción y comunicación de los beneficios, actividades que se desarrollaran en la empresa y toda la información de interés que incentive al mercado meta a utilizar el servicio.
- Establecer estrategias de precios, ofreciendo descuentos los clientes que contraten el servicio por más de seis meses.
- Innovar constantemente los servicios ofrecidos a los clientes para despertar expectativas y captar la atención de los mismos.
- Garantizar que los materiales, equipos y tecnología utilizados en las instalaciones de la empresa cuenten con los más altos estándares de calidad en función de ofrecer un servicio completamente innovador.
- Hacer seguimiento a la satisfacción del clientes con el servicio, con el fin de garantizar la mejora continua del servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias de Fuentes Impresas

Ackoff, Russell (1973). *Méthodes de planification dans l'entreprise*, Paris: Les Editions d'organisation, 1973.

Ackoff, Russell (1981). *Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For*. New York: Wiley & Sons. Abril 1981.

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas, Venezuela: Episteme.

Balestrini, M. (2002). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Sexta Edición. Caracas, Venezuela.

Bavaresco, A. (2001). *Proceso Metodológico en la Investigación: Como Hacer un Diseño de Investigación*. Maracaibo, Venezuela: Ediluz.

David, Fred (2003): *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación. México.

Graterol, R. (2009). *Investigación de Campo*. Editorial Anaya. Caracas, Venezuela.

Rodríguez, J. (2005). *Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*. México: Cenage Learning.

Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Colombia: Panamericana Editorial 3R Editores.

Steiner George, (1997). *Planeación Estratégica*. CECOSA. México.

Stoner, J. y otros. (1996). *Administración*. México: Prentice - Hall Interamericana

Vidal, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Tesis:

Mariana, A. (2007) Formulación del plan estratégico de una pymes Dedicada a comercializar libros, artículos escolares y De oficina. (Trabajo de Grado)Recuperada de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/>.

Oviedo, A. (2005). Planificación Estratégica con Balanced Scorecard para una Empresa de Prefabricados para la Construcción. (Trabajo de Grado)Recuperada de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/>. (Num. AAQ4170)

Rodríguez, F. (2005). Elaboración de un Plan Estratégico de una Empresa Consultora de Recursos Humanos (Trabajo de Grado)Recuperada de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/>.

Villa, A. (2012) Diseño De Un Plan Estratégico De Marketing Para La Empresa Diego Panesso Catering. (Trabajo de Grado).

Sanchez, S. (2013) Estudio para el diseño de un plan estratégico de marketing digital enfocado en el neuromarketing para la universidad nacional abierta y a distancia UNAD. (Trabajo de Grado).

Referencias de Fuentes Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (Gaceta Oficial N° 5.908 del 15 de febrero de 2009). Disponible en: [http://www.tsj.gov.ve/legislacion/constitución 1999.htm](http://www.tsj.gov.ve/legislacion/constitución%201999.htm)

PMI (2013). *Project Management Body of Knowledge*. Disponible en: <http://www.fnmt.es/documents/10179/119827/Descargar+Documentaci%C3%B3n++Gesti%C3%B3n+de+Proyectos/b34b9d76-9e62-4fcb-adbd-a0e5d675b4b4>.

Fuentes Electrónicas en línea

López Viñegla, Alfonso. Balanced Scorecard.
<http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc> 2003.