

RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN -RAI-

FALTA DE PLANEACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS AL EJECUTAR UN PROYECTO* CORPORACION UNIVERSITARIA UNITEC DURANTE EL PERIODO DEL 2017 - 2018 ORTIZ Garcia Charlene**

PALABRAS CLAVE

Director de proyectos, matriz DOFA, procesos, estructura de desglose de trabajo EDT.

DESCRIPCIÓN

La investigación tuvo como objetivo identificar las causales de la falta de planeación que tienen las pequeñas empresas cuando ejecutan un proyecto. La fuente principal de investigación, una experiencia individual por la problemática que vive un Director de una empresa de fabricación de muebles y montaje de mobiliario, por la falta de planeación al ejecutar los proyectos; como resultado se optó por realizar una matriz DOFA, la cual muestra el comportamiento interno y externo de la empresa, donde se pueden evidenciar ciertas falencias que tiene la organización, después de esto se puede empezar con un proceso metodológico para una buena planeación, la creación de una EDT, el cual explica un proceso sencillo para realizar una planeación.

FUENTES

Se consultaron un total de 23 referencias bibliográficas así: sobre el tema de falta de planeación 8 libros y 4 revistas, sobre el tema de procesos 4 libros, sobre espacios comerciales 3 libros, sobre el tema de fracasos 1 empresa real, sobre planeación 3 online.

CONTENIDO

Desde la perspectiva de producción, se resalta la falta de planeación, de liderazgo y de seguimiento del grupo de procesos, como aspectos principales en el fracaso de los proyectos, como, por ejemplo: los objetivos no son claros, la no identificación de los interesados y su rol, una planificación pobre o ausente, control débil, equipos de trabajo poco motivados, inadecuada administración de los riesgos. Como lo menciona (O'Regan y Ghobadian,

2002), la planificación tiene interdependencia entre los procesos para la ejecución, evaluación y control del plan; incluso, los mejores planes pueden fracasar si no son ejecutados correctamente, el cual inciden en el rendimiento de la empresa. Se pretende conocer las causales de la falta de planeación de las pequeñas empresas al ejecutar un proyecto desde la perspectiva de producción, investigar los procesos de planeación para un director de proyectos al momento de ejecutar un proyecto, conocer los procesos para formular adecuadamente un proyecto de un mobiliario de las pequeñas empresas desde la perspectiva de producción y, diseñar un procedimiento que permita identificar las etapas y procesos para la realización de una planeación en las pequeñas empresas al ejecutar un proyecto de un mobiliario desde la perspectiva de producción. Como hipótesis los estudios realizados a las pymes, indican los factores que impiden una planeación como lo es la falta de tiempo, de experiencia, de barreras internas, de objetivos claros, de liderazgo, entre otros. Se debe tener en cuenta para una planeación conocer las respuestas a las siguientes preguntas ¿Qué desea el cliente?, ¿Cuál es mi meta con este proyecto?, ¿Cuáles deben ser los resultados esperados al finalizar el proyecto? Por medio de las experiencias de empresas que manejan proyectos se evidencia la falta de planeación y solo se basan en sus criterios, los directores de proyectos deben contar con unos parámetros mínimos para realizar una planificación cuando vayan a ejecutar un proyecto, conociendo su cliente, equipo de trabajo, misión, objetivos y presupuesto.

METODOLOGÍA

Se tomó como información la pequeña empresa, la cual presenta dificultades al

*Trabajo de grado

** con la colaboración de la empresa Proyecta Arquitectura y Diseño SAS

**Estudiante de la Especialización de Gerencia de Proyectos, con la asesoría del profesor ALVARADO Rojas Ronald

momento de ejecutar un proyecto; Proyecta Arquitectura y Diseño SAS, es una empresa que lleva 15 años en el mercado colombiano, anteriormente se llamaba Gropius SAS, desde el 2017 hubo cambio de socios y de razón social, Se caracteriza por llenar ideas innovadoras a cada uno de los espacios, ya sea locativo, arquitectónico o ferial. Actualmente cuentan con 7 personas por nómina, y contratistas según proyecto, el director General es el encargado de la organización, gestión comercial, realización de presupuesto, control de presupuesto y compras. La propuesta que se ofrece es realizar un análisis DOFA para conocer con detalle las características del problema y así poder mejorar en sus procesos internos y realizar la Estructura de Desglose de Trabajo WBS como metodología, procedimiento que permite identificar las etapas y procesos para la realización de una planeación en las pequeñas empresas al ejecutar un proyecto de un mobiliario desde la perspectiva de producción.

CONCLUSIONES

Esta metodología facilita la comunicación entre los interesados y el equipo de trabajo, como también, tener una visión clara para que cada integrante del equipo de trabajo entienda su rol y responsabilidad y tener un control en los cambios. La Gestión de Proyectos requiere la organización de las personas, equipos y procedimientos de una manera adecuada, para lograr el cumplimiento de los proyectos, en un plazo determinado y un presupuesto establecido. Un Gerente de Proyectos es responsable de la coordinación de todos estos recursos, a fin de alcanzar los objetivos del proyecto.

**FALTA DE PLANEACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS AL EJECUTAR
UN PROYECTO**

CHARLENE ORTIZ GARCIA

**CORPORACION UNIVERSITARIA UNITEC
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS
SEMINARIO DE INNOVACIÓN II
2018**

**FALTA DE PLANEACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS AL EJECUTAR
UN PROYECTO**

CHARLENE ORTIZ GARCIA

TRABAJO DE GRADO

DIRECTOR: RONALD ROJAS ALVARADO

**CORPORACION UNIVERSITARIA UNITEC
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS
SEMINARIO DE INNOVACIÓN II**

2018

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.1. Preguntas de Investigación	5
2. OBJETIVOS	6
2.1 Objetivo general.....	6
2.2. Objetivos específicos	6
3. JUSTIFICACION	7
4. MARCO REFERENCIAL.....	8
4.1 Antecedentes.....	8
4.2 Marco conceptual.....	12
4.3. Marco Teórico	17
4.4. Hipótesis	22
4.5. Marco Metodológico	23
CONCLUSIONES.....	41
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS	42

CONTENIDO DE ILUSTACIONES

Ilustración 1 Factores que impiden una planeación.....	17
Ilustración 2 Organigrama Proyecto Arquitectura y Diseño SAS	25
Ilustración 3 Procesos de la organización Proyecto Arquitectura y Diseño SAS	26
Ilustración 4 Crear la EDT/WBS entradas, herramientas y técnicas y salidas	34
Ilustración 5 Ejemplo de EDT por fases para la ejecución de un mobiliario.....	38

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación “falta de planeación de las pequeñas empresas al ejecutar un proyecto” como trabajo de grado en el programa de Especialización en Dirección de Proyectos, tiene como objetivo identificar las causales de la falta de planeación que tienen las pequeñas empresas cuando ejecutan un proyecto, básicamente las empresas que diseñan, fabrican y hacen montajes de mobiliario (stands de exhibición y/o muebles para adecuaciones en locales comerciales).

La fuente principal de investigación es de una experiencia individual por la problemática que vive un Director de una empresa de fabricación de muebles y montaje de mobiliario, al darse cuenta que la persona encarga de los montajes no hace una adecuada planeación en la ejecución de proyectos y cada vez incurre a sobre costos y tardanzas de entrega.

La falta de liderazgo en la ejecución de un proyecto hace que la duración se prolongue, tenga mala calidad en la entrega final, sobre costos y retrasos, como lo presentan algunas pequeñas empresas.

Por tal motivo, es de vital importancia que en un país existan empresas eficientes y eficaces en cada uno de los procesos que realicen, haciendo uso óptimo de los recursos con los que cuentan para satisfacer las necesidades de los clientes en la sociedad y que cumplan con el objetivo de la empresa agregando valor en sus productos y/o servicios, con el fin de maximizar sus ganancias y reducir sus costos sin afectar la calidad.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La principal responsabilidad de un Director General de una compañía es gestionar exitosamente los recursos disponibles y maximizar las ganancias para alcanzar los objetivos de la organización. Esta responsabilidad va acompañada de un grupo de trabajo como los directores especializados en cada área, apoyando y gestionando alternativas para alcanzar dichos objetivos.

El foco de la mayoría de las compañías es la producción, pero se olvidan de lo que pasa cuando el cliente compra el producto, como lo menciona Felipe Lizcano en una publicación del 20 de enero de 2014 en el artículo *La industria de los muebles debe hacer uso de la tecnología para mejorar la atención al cliente* "...aquí es el momento en donde la fidelidad del cliente se pone a prueba, el llamado "momento de la verdad", en el cual el usuario se encuentra con la dura realidad plasmada en unos manuales complejos (y en algunas ocasiones están hasta incompletos) en los que se requiere un título en ingeniería o diseño industrial para poder entenderlos y ensamblar el mueble exitosamente".

Muchas de las empresas solo se basan en hacer crecer sus ingresos a cualquier costo, pero no le dan la importancia de mantener y cultivar un cliente que a futuro puede ser una gran potencia de compra o recomendación.

La experiencia individual por la problemática que vive un Director de una empresa de fabricación de muebles y montaje de un mobiliario, al darse cuenta que cada vez se pierden los clientes y reducen el precio final de compra por pequeños detalles al recibir

su producto, lo pone a preguntar las razones y las fallas que está cometiendo el departamento de producción. Una empresa que lleva 15 años de trayectoria, sin tener un Productor o Director de Proyectos estable que fortalezca y lleve a la empresa por el camino correcto al momento de ejecutar un proyecto, ¿cómo ha podido sobrevivir y estar situada en el mercado local?

El 78% de las empresas realiza la actividad de planeación como parte sustantiva de su quehacer para administrar los proyectos; del grupo de empresas que no realizan planeación, el 46% suple la planeación con la experiencia de la empresa, y que para ejecutar el proyecto se basa en el presupuesto. El 80% cree que los resultados en la ejecución de los proyectos han sido buenos, aun sin planear.¹

Según los resultados arrojados por la Revista de la Construcción se podría determinar que la empresa la cual se toma de referencia está situada en el 80% donde creen que la experiencia es suficiente pero no toman conciencia del cambio en el mercado global, en el cual, se van creando nuevas tendencias y estructuras que ayudan a mejorar la cultura organizacional.

Es por ello, al tener esta falencia en el departamento de producción o no tener un buen direccionamiento en esta área, es que han perdido utilidades y clientes en la ejecución de sus proyectos; ahorran en la compra de materiales y en la producción, pero, la destrozan en la ejecución de los proyectos (básicamente en los montajes de los mobiliarios).

¹ **Revista de la Construcción**
Vol. 9 N° 1 / agosto 2010 / páginas: 17 - 25

Las empresas de fabricación se ven expuestas a retos para mejorar el desarrollo de sus productos, cambios de tecnología, tiempos de producción, competencia, diseño, materiales y legislación.

Con respecto al emprendimiento cabe resaltar un artículo publicado por la *revista M&M* el 25 de octubre de 2017, titulado “Estas son las Pymes más vendedoras del sector mueble y madera” donde afirma:

las Pymes pertenecientes a la cadena del mueble y la madera son determinantes; según cálculos de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecamaras), el 75% de las empresas del mueble y la madera en Colombia están clasificadas en esta categoría; es decir, son empresas que generan entre 10 y 200 empleos, y que tienen activos totales superiores a 500 y hasta 30.000 salarios mínimos legales vigentes (\$22.131 millones); dichas compañías cubren hoy el 87% del empleo del sector... Además, en el escalafón de las veinte pymes más ganadoras, publicado por la revista *Dinero*, se destaca la industrial Artesa S.A.S., especialista en la fabricación de mobiliario arquitectónico, que ocupó el noveno lugar con \$21.858 millones en ventas.

Adicionalmente, en cuanto a las decisiones de los directores, se resalta un artículo publicado por la *revista Dinero* el 2 de mayo de 2017, titulado “Planes estratégicos que no funcionan, ¿qué hacer?” donde afirma:

La correcta producción de decisiones debe consumir hechos, problemas, contexto y alternativas. Las decisiones a producirse deben estar enfocadas en gobernar tres acciones fundamentales: Crear, crecer y cambiar, sobre los diferentes aspectos que impactan los eslabones de creación y captura de valor de los clientes y la generación de ventajas

competitivas. Ese conjunto de decisiones trenzadas inteligentemente y con muchísimo sentido común, constituyen una estrategia, que por definición debe ser ante todo ágil y eficiente.

1.1. **Preguntas de Investigación**

¿Cuál es el procedimiento para conocer la falta de planeación de las pequeñas empresas al ejecutar un proyecto?

¿Qué pasos debe seguir una empresa pequeña que permita realizar exitosamente la planeación al ejecutar un proyecto?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Conocer las causales de la falta de planeación de las pequeñas empresas al ejecutar un proyecto desde la perspectiva de producción.

2.2. Objetivos específicos

1. Investigar los procesos de planeación para un director de proyectos al momento de ejecutar un proyecto.
2. Conocer los procesos para formular adecuadamente un proyecto de un mobiliario de las pequeñas empresas desde la perspectiva de producción.
3. Diseñar un procedimiento que permita identificar las etapas y procesos para la realización de una planeación en las pequeñas empresas al ejecutar un proyecto de un mobiliario desde la perspectiva de producción.

3. JUSTIFICACION

La investigación planteada contribuirá al entendimiento de los fundamentos teóricos al realizar una planeación en el departamento de producción al ejecutar un proyecto de un mobiliario en las pequeñas empresas. Esta contribución ayudará a una empresa activa para que mejore en el desarrollo de producción en la ejecución de los proyectos (justificación teórica).

Esta implicación es directa para la persona que se encuentra a cargo del departamento de producción, así como los socios y las personas u organizaciones encargadas en la toma de decisiones de financiar proyectos.

Finalmente, mediante la investigación se desarrollará un diseño, un procedimiento que permita identificar las etapas y procesos para la realización de una planeación en las pequeñas empresas al ejecutar un proyecto de un mobiliario desde la perspectiva de producción (justificación práctica).

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 Antecedentes

A través de la tabla 1 se relaciona algunas investigaciones que aborda el área del objeto de estudio.

Tabla 1 Antecedentes

AUTOR/ AÑO	OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADO	CONCLUSIÓN
(Henry Gantt, 1913)	Diseñar una estructura con barras en el que el eje horizontal represente el tiempo y el vertical represente las actividades.	Por medio del diagrama organizar las tareas en tiempos y enlazándolas.	permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto y reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto	Los diagramas de Formulación y Evaluación de Proyectos, demostraron ser tan eficaz para los gerentes que se mantuvieron prácticamente sin cambios durante casi cien años.

(Andrews, 1971)	Conocer los aspectos relevantes de las empresas por medio de una modelo del proceso en la dirección.	A través del tiempo se han desarrollado teorías para el diseño de un modelo para el proceso en las organizaciones, como el de Chandler (estrategia y estructura), Ansoff (corporación estratégica). Se presentan conceptos importantes para las empresas por medio de la estrategia.	El proponer un modelo del proceso de dirección aplicable a cualquier situación: Habilidades analíticas, para hacer un diagnóstico de la empresa y del entorno. Habilidades administrativas, para diseñar una estructura organizacional, administrar procesos y ejercer liderazgo.	La formulación y la aplicación son procesos que se complementan, por tal motivo, guiar la estrategia, adaptar la empresa a los cambios de su entorno e involucrar al personal para llevar a cabo esas estrategias, ayuda a que el director tenga un buen resultado en su proceso.

(Porter, 1991)	Examinar los patrones del éxito competitivo donde las empresas logran obtener una ventaja competitiva mediante actos de innovación.	Con base en estudios de 4 años de duración efectuado en 10 países, el éxito competitivo es debido a que la empresa puede elegir estrategias que mejoren a una y perjudiquen a la otra.	Las ventajas competitivas se pueden dividir en dos tipos: obtener menor costo que los rivales, y controlar un precio superior que excede el costo adicional de hacerlo.	Se debe entender el equilibrio entre el determinismo ambiental y la elección del líder de la compañía para modelar los resultados competitivos; las acciones de la compañía siguen siendo importantes y son las que determinan el nivel de éxito.
(Miguel Cañadas, 1996)	Tener presente factores que ayude a crear empresas rentables.	Seguir los pasos de ciclo de vida que tiene la materialización de una idea, en un estudio de 100 empresas por 3	Cuando el personal involucrado no tiene la misma visión, falta de conocimiento en el mercado, falta	Conocer las diferentes ideas que puede tener una empresa para hacer crecer su empresa o por

		años, 35 salieron victoriosas.	de confianza tanto de personal, clientes y proveedores; son algunos de los factores por los cuales se falla.	el contrario cerrarla.
(Enrique Zamorano, 1997)	Identificar las causas de los fracasos en las pequeñas empresas, a través de experiencias.	Tener presente los objetivos del negocio, las estrategias y el modo de operación, tratando siempre de anticiparse a los cambios y adaptando los planes de acuerdo a los cambios.	Se dieron a conocer más de 40 situaciones por las cuales se llega al fracaso, como, por ejemplo: Falta de experiencia, de dinero, de enfoque, de planeación, malos manejos internos, personal no calificado, ausencia de direccionamiento, entre otras.	La mejor forma de prevenir el camino hacia el fracaso y apuntar por el crecimiento es el reconocimiento de todos aquellos factores pasibles de comprometerla.

(Gulati, Nohria y Zaheer, 2000)	Examinar la importancia del vínculo de las empresas al determinar la investigación estratégica.	Por medio del conocimiento en: La estructura de la industria, posicionamiento, recursos y capacidades, costos de contratación y coordinación y, restricciones y beneficios.	Las empresas luchan por una ventaja competitiva, por eso al implementar el relacionamiento entre las divisiones de las organizaciones proporciona una ventaja en cuanto a sus factores externos.	El propósito de relacionar la estrategia y el entorno de la organización, resulta pertinente acudir a la revisión de los supuestos que proporcionan otros campos de estudio de la estrategia y su congruencia con el trabajo que cumplen en las organizaciones.
---------------------------------	---	---	--	---

Fuente: Propia a partir de la literatura consultada.

4.2 Marco conceptual

A través de la tabla 2 se relacionan algunas definiciones de los términos abordados del objeto del estudio.

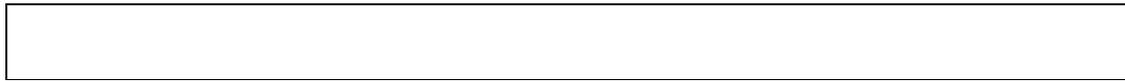
Tabla 2 Marco Conceptual

TÉRMINO	DEFINICIÓN	FUENTE
Administración de Proyectos	“Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos para lograr objetivos, que se plantean desde un principio por los involucrados en el proyecto.”.	http://www.liderdeproyecto.com/glosario/#e
Ciclo de Vida del Proyecto	“El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre”.	Project Management Institute. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Quinta edición, pág. 38
Desarrollo de Equipo	“El proceso de mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y del ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.”.	Project Management Institute. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Quinta
Director del proyecto	“Los directores de proyecto llevan a cabo el trabajo a	Project Management Institute. Guía de los Fundamentos para la

	través del equipo del proyecto y de otros interesados”.	Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Quinta edición, pág. 17
Evaluación de proyectos	“Es un instrumento que ayuda a medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas resultantes del estudio del proyecto”.	(Nassir Sapag Chain, preparación y evaluación de proyectos, quinta edición, pág. 23)
Fases del Proyecto	“Es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables”.	Project Management Institute. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Quinta edición, pág. 41
Grupos de procesos del proyecto	“Se refiere a los cinco grupos de procesos requeridos para cualquier proyecto que cuentan con dependencias claras, y que deben realizarse con la misma secuencia en cada proyecto, indiferentemente del área de aplicación o	http://www.liderdeproyecto.com/glosario/#e

	detalles específicos del ciclo de vida del proyecto aplicado. Los grupos de procesos son: iniciación, planificación, ejecución, supervisión y control, y cierre”.	
Liderazgo	“Comunica la visión e inspira al equipo del proyecto a fin de lograr un alto desempeño.”.	Project Management Institute. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Quinta edición, pág. 284
Planeación	“El proceso crear, develar, descubrir, diseñar y hasta construir futuros más convenientes, más factibles y más deseables”.	Tomás Miklos, Planeación prospectiva y Estrategia, 2002, pág. 119
Planeación estratégica	“Es la planeación realizada en el nivel institucional de una empresa para lograr los objetivos”.	Idalberto Chiavenato, Administración proceso administrativo, 2007, pág. 5
portafolio	“Consiste en proyectos, programas, subconjuntos de portafolio y operaciones	Project Management Institute. Guía de los Fundamentos para la

	gestionados como un grupo con objeto de alcanzar los objetivos estratégicos”.	Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Quinta edición, pág. 9
Producción	“Es el acto de transformar factores, materiales, conocimientos, habilidades, actividades en productos o servicios para satisfacer ciertas necesidades de un cliente”.	http://www.liderdeproyecto.com/glosario/#e
proyecto	“Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.”.	Project Management Institute. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Quinta edición, pág. 3
Procesos de planeación	“Los procesos se inician con el establecimiento de metas organizacionales, incluyen estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las mismas estrategias y así obtener los fines buscados”.	Revista iberoamericana de educación, publicado el 10 de octubre de 2008, planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas, Pablo Torres Lima, pág.2



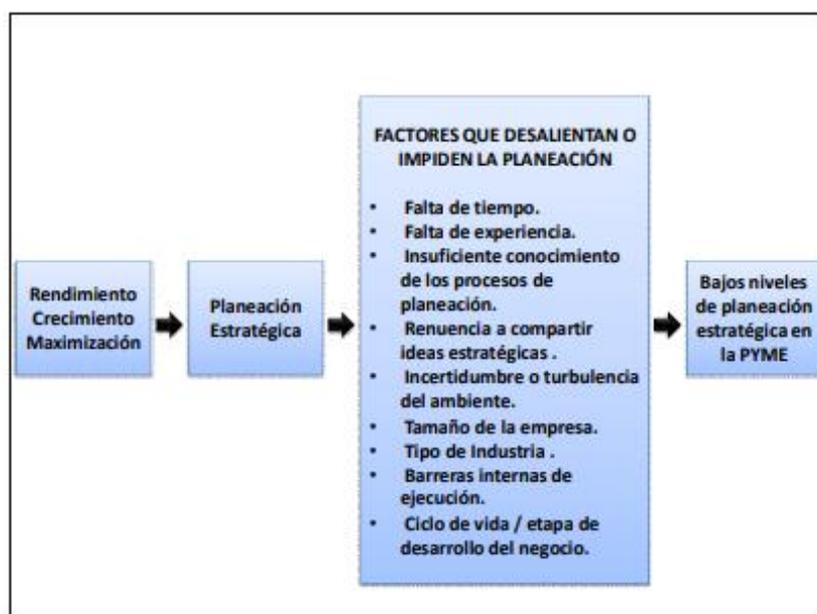
Fuente: Project Management Institute. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Quinta edición

4.3. Marco Teórico

Desde la perspectiva de producción, se resalta básicamente la falta de planeación, de liderazgo y seguimiento del grupo de procesos, como aspectos principales en el fracaso de los proyectos.

A continuación, se relaciona la gráfica donde indica las principales razones que impiden una planeación.

Ilustración 1 Factores que impiden una planeación



Fuente: Wang et al. (2005)

El estudio de Wang et al. (2005), en el que trata de explicar la falta de planificación estratégica en las PYME, indica que, si los objetivos del gerente están orientados al crecimiento y la maximización de los beneficios de la empresa, entonces la planificación se reconoce como un vehículo para impulsar el desarrollo empresarial y la competitividad.

Adicionalmente, se menciona con detalle las 6 primeras causas por las cuales las empresas fracasan en los proyectos organizacionales, según *Adrián Anex M, en la publicación de la Revista Gerencia de Chile, septiembre de 2008:*

1. Objetivos no son claros: a medida que avanza el proyecto y su alcance se van haciendo más claros los objetivos, pero si no los tiene claro y no tienen un enfoque se va a evidenciar un fracaso.
2. La no identificación de los interesados y su rol: Todos los involucrados que se vean afectados por el proyecto tendrán un grado de participación en el éxito o fracaso de éste.
3. Una planificación pobre o ausente: Una adecuada planificación comienza con la misión del proyecto, es decir, el mencionar la razón del mismo; con una adecuada definición de sus objetivos y metas, riesgos, supuestos y restricciones.
4. Control débil: es difícil para el director conocer con certeza el avance del proyecto, debido a que no se aplican las técnicas adecuadas para su control.
5. Equipos de trabajo poco motivados: es ocasionado por la falta de liderazgo por parte del director.
6. Inadecuada administración de los riesgos: esta gestión por parte del director de proyectos, debe llevarse a cabo para mitigar la incertidumbre de los riesgos, ya que se pueden encontrar positivos y negativos.

Sobre la importancia de realizar una planeación antes de iniciar la ejecución de los proyectos, la mayoría de las empresas le dan la importancia a la planeación del tiempo, de los recursos financieros y de los materiales; el gerente general es principal responsable de planear el tiempo y el recurso financiero; mientras quien dirige la ejecución (el Director de Proyectos) es el responsable de planear el recurso humano, los materiales y la maquinaria.

Como lo menciona (O'Regan y Ghobadian, 2002), la planificación tiene interdependencia entre los procesos para la ejecución, evaluación y control del plan; incluso, los mejores planes pueden fracasar si no son ejecutados correctamente, dichas dificultades inciden, de manera determinante, en el rendimiento de la empresa.²

4.3.1. *Plan de Ejecución del Proyecto*

Para que el proceso se lleve a cabo se deben involucrar a las personas claves que participan en el proyecto, donde se puedan captar las ideas que conlleve al éxito, por medio de varias reuniones donde se analicen debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del proyecto, y para esto, hay que tener en cuenta:

- Utilizar la experiencia de proyectos similares.
- Evaluar diversas soluciones opcionales.
- Tener en cuenta los aspectos relevantes del proyecto específico.

² Nicholas O'Regan, 2002. Planeación estratégica formal: ¿la clave para una gestión efectiva del proceso de negocios? Recuperado a partir de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14637150210449102>

- Ser realista.

Se deben conocer los factores que se deben considerar al planificar un proyecto:

1. Objeto y finalidad del proyecto:

Cumpliendo con la satisfacción del cliente, las especificaciones de calidad exigidas, terminando en el plazo previsto, el no permitir que los gastos superen el presupuesto y, lograr el desarrollo profesional y del personal del equipo humano.

2. Los recursos disponibles, tanto humanos como materiales:

Conocer la asignación del presupuesto, personal requerido y materiales a usar.

3. Limitaciones de recursos de capital, humanos y de tiempo:

Con la asignación del presupuesto y establecer lo que se requiere para llevar a cabo la tarea, realizar un diagrama donde indique tareas, recursos y tiempos.

4. Las tareas, procedimientos y actividades requeridas para completar el proyecto.

Teniendo como base la información anterior y con base al diagrama se establecen los parámetros.

4.3.1.1 Herramientas para la planeación de proyectos

A continuación, se presenta la tabla 3, donde arroja las herramientas clave para la realización de una planeación.

Tabla 3 Herramientas para la planeación

FUNCIONES	HERRAMIENTAS
¿Qué actividades constituyen el proyecto?	Las debe proporcionar el WBS (Work Breakdown Structure)
¿Para cuándo deben programarse?	Con programación PERT o CPM (Program Evaluation and Review Technique y Critical Path Method)
¿Quién las debe llevar a cabo?	Procedimientos de la organización
¿Con qué recursos se deben ejecutar?	Presupuesto
¿Cómo y con qué criterios de calidad se deben realizar?	Especificaciones de diseño y normas técnicas aplicables, además de las consideraciones ambientales y regulaciones (leyes) de cada sitio donde se ejecute el proyecto.

³Fuente: Formulación y evaluación de proyectos, Universidad Manuela Beltrán

Como se menciona anteriormente, las herramientas básicas para la planeación de proyectos son:

* Las actividades y crear la EDT (Estructura de Desglose de Trabajo WBS), es el proceso que consiste en subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.

³ Contenido Modulo I Formulación y Evaluación de Proyectos. Universidad Manuel Beltrán

* Diagramas de Gantt, es un diagrama de barras con información del cronograma donde las actividades se enumeran en el eje vertical, las fechas se muestran en el eje horizontal y las duraciones de las actividades se muestran como barras horizontales colocadas según las fechas de inicio y finalización.

Diagramas de red (CPM o PERT).

* Determinación de la ruta crítica, es la secuencia de actividades que representa el camino más largo a través de un proyecto, lo cual determina la menor duración posible.

Estas metodologías no se pueden usar en forma rutinaria; sino que previamente se debe realizar un análisis DOFA para ver la forma más efectiva, lógica y económica para alcanzar los objetivos.

Para el desarrollo de este trabajo se realizará la Estructura de Desglose de Trabajo WBS como metodología como procedimiento que permita identificar las etapas y procesos para la realización de una planeación en las pequeñas empresas al ejecutar un proyecto de un mobiliario desde la perspectiva de producción.

4.4. Hipótesis

4.4.1. *Hipótesis de trabajo*

Mayor sea la experiencia de la empresa, menos realiza una planeación, los directores no sacan el tiempo para realizar una planeación antes de empezar o ejecutar un proyecto.

Si se conoce la misión y lo objetivos de los proyectos, se puede empezar a involucrar tareas para realizar una planeación.

4.4.2. Hipótesis de investigación

Estudios realizados a las pymes, indican los factores que impiden una planeación como lo es la falta de tiempo, de experiencia, de barreras internas, de objetivos claros, de liderazgo, entre otros.

Se debe tener en cuenta para una planeación conocer las respuestas a las siguientes preguntas ¿Qué desea el cliente?, ¿Cuál es mi meta con este proyecto?, ¿Cuáles deben ser los resultados esperados al finalizar el proyecto?

4.4.3. Hipótesis alternas

Por medio de las experiencias de empresas que manejan proyectos se evidencia la falta de planeación y solo se basan en sus criterios.

Los directores de proyectos deben contar con unos parámetros mínimos para realizar una planificación cuando vayan a ejecutar un proyecto, conociendo su cliente, equipo de trabajo, misión, objetivos y presupuesto.

4.5. Marco Metodológico

Para el desarrollo de la metodología se tomará como información la pequeña empresa, la cual presenta dificultades al momento de ejecutar un proyecto.

4.5.1. Reseña histórica de la empresa

Proyecta Arquitectura y Diseño SAS, es una empresa que lleva 15 años en el mercado colombiano, anteriormente se llamaba Gropius SAS, desde el 2017 hubo cambio de socios y de razón social.

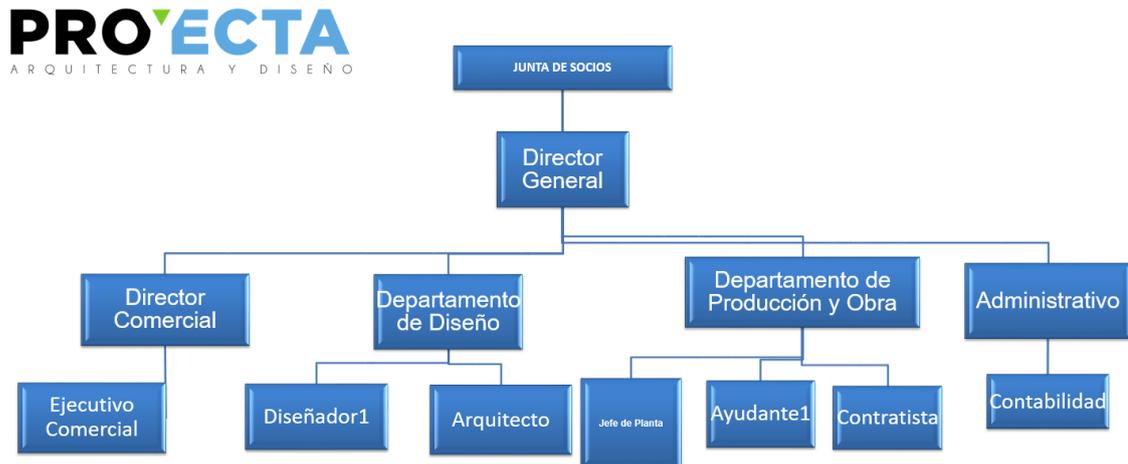
Se caracteriza por llenar ideas innovadoras a cada uno de los espacios, ya sea locativo, arquitectónico o ferial. Cuenta con un equipo profesional realizando diseños arquitectónicos que se adapten a las necesidades de cada uno de los clientes y adaptándolos al estilo de cada uno de ellos.

Con una perspectiva financiera amplia, desean incrementar sus utilidades por el desarrollo de sus productos y la satisfacción del cliente. La estrategia de incrementar el valor de los clientes consiste en obtener nuevos ingresos profundizando las relaciones con nuestros clientes, conocer sus necesidades con el efecto de poder ofrecerles productos y soluciones altamente especializado, el uso de la herramienta CRM permite definir, monitorizar, gestionar y conseguir esta estrategia basada en la relación con el cliente.

Uno de sus principales objetivos es certificarse en calidad, el sistema de gestión de la calidad, consta de la estructura organizacional, junto con la documentación, procesos y recursos que emplea para alcanzar los objetivos de la calidad y cumplir con los requisitos acordados con el cliente, dejando la evidencia de los aspectos fundamentales.

4.5.2. Organigrama

Ilustración 2 Organigrama Proyecto Arquitectura y Diseño SAS



Fuente: Suministrado por Proyecto Arquitectura y Diseño SAS

4.5.3. Procesos

Actualmente cuentan con 7 personas por nómina, y contratistas según proyecto. El director General es el encargado de la organización, gestión comercial, realización de presupuesto, control de presupuesto y compras.

El jefe de planta es el encargado de realizar compras y estar a cargo de los proyectos que se ejecutan, del inventario y la organización en la bodega.

El director comercial se encarga de la gestión comercial desde el contacto con el cliente hasta la entrega final de sus productos.

El administrativo se encarga del desarrollo administrativo y financiero de la empresa.

El arquitecto - diseñador es el encargado de realizar las modulaciones en los programas de la requisición del cliente.

Ilustración 3 Procesos de la organización Projecta Arquitectura y Diseño SAS

Fuente: Suministrado por Projecta Arquitectura y Diseño SAS



La empresa se encuentra en un proceso de cambio, encaminado a implantar una política de mejoramiento continuo de la calidad, para las diferentes actividades de la empresa, por tal la motivo, pretende implantar un modelo para mejorar en sus procesos de producción al momento de la ejecución de sus proyectos.

La propuesta que se ofrece es el realizar un análisis DOFA para conocer con detalle las características del problema y así poder mejorar en sus procesos internos y realizar la Estructura de Desglose de Trabajo WBS como metodología como procedimiento que permita identificar las etapas y procesos para la realización de una planeación en las pequeñas empresas al ejecutar un proyecto de un mobiliario desde la perspectiva de producción.

4.5.4. Matriz DOFA

La matriz DOFA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización y representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual ésta compete.

Se debe tener en cuenta que antes de realizar la matriz DOFA, deberán hacerse el PCI y el OP-AM, para una correcta recopilación de la información y una formulación de estrategias más clara y coherente. Seleccionar las características más salientes de cada fuerza competitiva, ponderar la incidencia de cada característica en la fuerza (0 a 1), calificar a cada característica dentro de una escala de 1 máxima amenaza- debilidad, 5 máxima oportunidad- fortaleza, calcular el promedio ponderado de cada fuerza competitiva.

Tabla 4 Matriz capacidad interna PCI

MATRIZ PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)											
CAPACIDAD FINANCIERA											
		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			
FACTORES	PESO	A	M	B	A	M	B	A	M	B	CALIFICACIÓN
Estados Financieros	0.1		x						2		0.2
Razón Liquidez	0.25	x						3			0.75
Razón de endeudamiento	0.2	x						3			0.6
Rentabilidad	0.25	x						4			1
Capital	0.2		x						3		0.6
TOTAL	1										3.15
CAPACIDAD TALENTO HUMANO											
		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			

FACTORES	PESO	A	M	B	A	M	B	A	M	B	CALIFICACIÓN
Reclutamiento interno	0.1					x				2	0.2
Reclutamiento externo	0.1			x						2	0.2
Selección de personal	0.2						x	3			0.6
Nivel académico	0.05						x			2	0.1
Horarios	0.1	x						2			0.2
Experiencia técnica	0.2			x				3			0.6
Evaluación de desempeño	0.25				x			4			1
TOTAL	1										2.9

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			
FACTORES	PESO	A	M	B	A	M	B	A	M	B	CALIFICACIÓN
Productividad	0.3		x					4			1.2
Herramientas	0.3			x				3			0.9
Maquinaria	0.3		x					4			1.2
Capacidad instalada	0.05						x		2		0.1

ENTORNO TECNOLOGICO											
		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			
FACTORES	PESO	A	M	B	A	M	B	A	M	B	CALIFICACIÓN
Tecnología	0.4			X				4			1.6
Nueva tecnología	0.2					x		4			0.8
Innovación	0.4	x						4			1.6
TOTAL	1										4
ENTORNO COMPETITIVO											
		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			
FACTORES	PESO	A	M	B	A	M	B	A	M	B	CALIFICACIÓN
Competidores	0.4					x			2		0.8
Alianzas	0.3			x					2		0.6
Inversión en desarrollo e innovación	0.3	x						4			1.2
TOTAL	1										2.6

Fuente: Propia, según información suministrada por Proyecta Arquitectura y Diseño SAS

Tabla 6 Matriz DOFA Proyecta Arquitectura y Diseño SAS

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Matriz DOFA	Oferta Reciclaje Contaminación Nueva Tecnología Competidores	Demanda Calidad Crédito Innovación Inversión en desarrollo e innovación
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.A	ESTRATEGIAS F.O
Razón de liquidez Razón de endeudamiento Rentabilidad Productividad Maquinaria	Invertir en reciclaje dentro de la organización para ayudar al medio ambiente. Mantener la fidelidad de los clientes por medio de la calidad y datos actualizados.	Invertir en nueva tecnología para mejorar la producción en tiempos. Buscar nuevos proveedores con líneas de crédito con excelente calidad en sus productos.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.A	ESTRATEGIAS D.O
Reclutamiento interno Evaluación de desempeño Capacidad instalada Sistema de inventario	Seguir procesos de calidad para competir en el mercado y tener mayor reconocimiento, logrando el certificado de calidad. Contratar personal calificado logrando calidad en su desempeño.	Reducir costos para lograr cobrar menos sin afectar la rentabilidad. Invertir en la capacidad instalada de la empresa para el mejoramiento de la producción.

	<p>Contar con sistema de gestión para mantener actualizado el inventario.</p> <p>Tener mayor organización en los procesos administrativos.</p>	<p>Crear nuevas alianzas para el crecimiento y expansión de la compañía.</p>
--	--	--

Fuente: Propia, según información suministrada por Proyecta Arquitectura y Diseño SAS

4.5.5. Estructura de Desglose de Trabajo WBS

Crear la EDT/WBS es el proceso de subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar. El beneficio clave de este proceso es que proporciona una visión estructurada de lo que se debe entregar.⁴

Además, contribuye a aumentar la precisión en la definición y organización del alcance del proyecto, facilita la asignación de responsabilidades, la distribución de recursos, y el seguimiento y control del proyecto, permite una mejor estimación de los costos, riesgos y tiempo, por medio de una estructura que facilita abordar el trabajo desde las unidades más pequeñas hasta el nivel global de proyecto y finalmente, minimiza el riesgo y disminuye los errores.

⁴ Project Management Institute. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Quinta edición, pág. 125

Ilustración 4 Crear la EDT/WBS entradas, herramientas y técnicas y salidas



Fuente: Project Management Institute. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Quinta edición

❖ Entradas

Plan de Gestión del Alcance: Especifica cómo crear la EDT/WBS a partir del enunciado detallado del alcance del proyecto y cómo se mantendrá y aprobará la EDT/WBS.

Enunciado del Alcance del Proyecto: Describe con detalle todo el trabajo que se realizará enumerando las restricciones o limitaciones específicas, tanto internas como externas, que pueden afectar la ejecución del proyecto.

Documentación de Requisitos: Se detallada los requisitos para comprender qué se debe producir como resultado del proyecto y qué se debe realizar para entregar el proyecto y sus productos finales.

Factores Ambientales de la Empresa: referentes a la industria, como las normas.

Activos de los Procesos de la Organización: Es todo lo que influye según la industria como las políticas, procedimientos, archivos, lecciones aprendidas.

❖ Herramientas y Técnicas

Descomposición: Divide y subdivide el alcance del proyecto y los entregables del proyecto en partes más pequeñas y manejables.

En el paquete de trabajo se puede estimar y gestionar el costo y la duración. El nivel de detalle para los paquetes de trabajo varía en función del tamaño y la complejidad del proyecto. La descomposición de la totalidad del trabajo del proyecto en paquetes de trabajo generalmente implica las siguientes actividades:

- Identificar y analizar los entregables y el trabajo relacionado.

- Estructurar y organizar la EDT/WBS.
- Descomponer los niveles superiores de la EDT/WBS en componentes detallados de nivel inferior.
- Desarrollar y asignar códigos de identificación a los componentes de la EDT/WBS.
- Verificar que el grado de descomposición de los entregables sea el adecuado.

Juicio de Expertos: Se usan para conciliar las diferencias de opinión sobre cómo desglosar el alcance global del proyecto de la mejor manera posible. Cualquier miembro de la organización que cuente con los conocimientos y experiencia en proyectos.

También se puede acceder al juicio de expertos a través de plantillas predefinidas que proporcionan orientación sobre cómo desglosar los entregables comunes de manera efectiva. Dichas plantillas pueden ser específicas de la industria o disciplina o pueden provenir de la experiencia adquirida en proyectos similares. El director del proyecto, en colaboración con el equipo del proyecto, determina la descomposición final del alcance

del proyecto en los paquetes de trabajo específicos que se utilizarán para gestionar el trabajo del proyecto de manera eficaz.

❖ **Salidas**

Línea Base del Alcance: Es la versión aprobada del enunciado del alcance, sólo se puede modificar a través de procedimientos formales de control de cambios y que se utiliza como base de comparación. Estos incluyen:

- Enunciado del alcance del proyecto.
- EDT/WBS. Es una descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a realizar por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. Se finaliza una vez que se asigna cada uno de los paquetes de trabajo a una cuenta de control y se establece un identificador único de código de cuenta para ese paquete de trabajo. Estos identificadores proporcionan una estructura para la consolidación jerárquica de los costos, del cronograma y de la información sobre los recursos.

Una cuenta de control es un punto de control de gestión en que se integran el alcance, el presupuesto, el costo real y el cronograma y se comparan con el valor ganado para la medición del desempeño.

Un paquete de planificación es un componente de la estructura de desglose del trabajo bajo la cuenta de control con un contenido de trabajo conocido, pero sin actividades detalladas en el cronograma.

- Diccionario de la EDT/WBS. es un documento que proporciona información detallada sobre los entregables, actividades y programación de cada uno de los componentes de la EDT/WBS. Puede incluir:

- El identificador del código de cuenta

- La descripción del trabajo
- Los supuestos y restricciones
- La organización responsable
- Los hitos del cronograma
- Las actividades asociadas del cronograma
- Los recursos necesarios
- Las estimaciones de costos
- Los requisitos de calidad
- Los criterios de aceptación
- Las referencias técnicas
- La información sobre acuerdos.

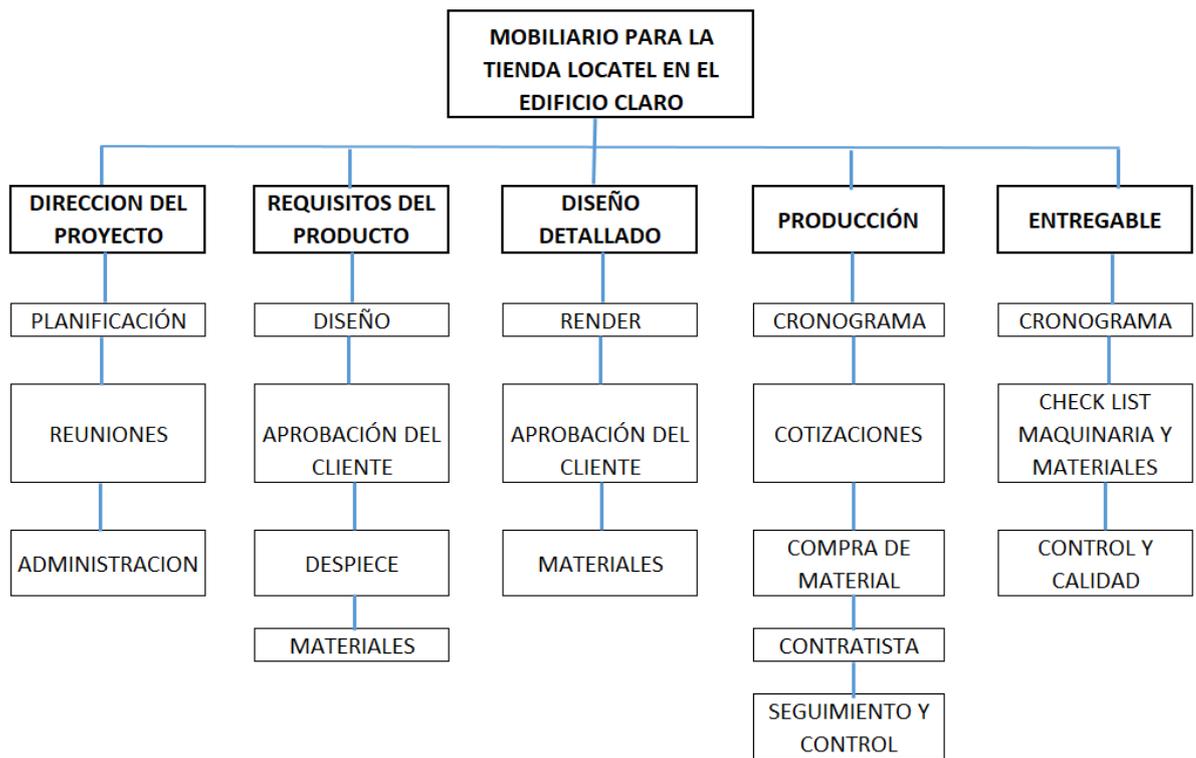
Actualizaciones a los Documentos del Proyecto: son todos los documentos que necesiten ser actualizados para los cambios.

Resultado

La mayoría de las empresas no utiliza software profesional para planeación y control de proyectos. Todo esto llevó a considerar que las PyMES deben implementar varias modificaciones y ajustes a su práctica actual de administración de proyectos para que las fases de planeación y control sean más completas e integrales.

A continuación, se relaciona un ejemplo de una EDT organizada por fases, ya que es una opción sencilla para seguir un plan en el desarrollo de un proyecto.

Ilustración 5 Ejemplo de EDT por fases para la ejecución de un mobiliario



Fuente: Propia, según información suministrada por Proyecta Arquitectura y Diseño SAS

Después de organizar una reunión con el equipo de trabajo y con las partes interesadas del proyecto, por lo que estos son un activo importante en el proceso de la ejecución de la EDT, debido a que el aporte de cada uno ofrece conocimiento, experiencia y creatividad para definir los entregables.

Se crean las cuentas de control, donde se mide el progreso del alcance, cronograma y costos:

1. Requisitos del producto
2. Diseño detallado
3. Producción
4. Entregable

Descomponer cada entregable en pequeñas partes o paquetes de trabajo, con el fin de alcanzar un paquete de planificación realista por parte del director de proyectos, con el fin de asignar a una persona o un equipo de personas para ser completado, bajo la supervisión del director de proyecto.

- 1.1. Diseño
- 1.2. Aprobación del cliente
- 1.3. Despiece
- 1.4. Materiales

- 2.1 Render
- 2.2. Aprobación del cliente
- 2.3. Materiales

- 3.1. Cronograma
- 3.2. Cotizaciones
- 3.3. Compra de material
- 3.4. Contratistas (contratos)
- 3.5. Seguimiento y control

- 4.1 Cronograma
- 4.2 Check list maquinaria y maquinaria
- 4.3 Control y calidad

Finalmente, es importante revisar los resultados obtenidos al finalizar la elaboración de la estructura de desglose de trabajo, como cuando se incluyan modificaciones o actualizaciones. Es importante crear un diccionario de la EDT, ya que, este documento

tiene la función de describir cada componente de la EDT, haciendo posible aclarar la información y evitar errores.

CONCLUSIONES

Se planteó la mejor forma para la generación de los procesos de planeación para un director de proyectos al momento de ejecutar un proyecto en una empresa pequeña, por medio de una EDT (Estructura de desglose de trabajo), el cual, el director de proyectos puede seguir para que pueda obtener éxito al ejecutar un proyecto.

Esta metodología facilita la comunicación entre los interesados y el equipo de trabajo, como también, tener una visión clara para que cada integrante del equipo de trabajo entienda su rol y responsabilidad y tener un control en los cambios.

Se dio un ejemplo sencillo de cómo puede el director de Proyectos realizar una planeación seguido de unos lineamientos para la ejecución del mismo. La Gestión de Proyectos requiere la organización de las personas, equipos y procedimientos de una manera adecuada, para lograr el cumplimiento de los proyectos, en un plazo determinado y un presupuesto establecido. Un Gerente de Proyectos es responsable de la coordinación de todos estos recursos, a fin de alcanzar los objetivos del proyecto.

Los directores de proyecto, pueden hacer uso de metodologías existentes para la realización de una buena planeación al ejecutar un proyecto y una de ellas es la que se abarcó en este trabajo de investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Administración Stoner Wankel Prentice Hall PDF | Descargar Libros Gratis. (s. f.). Recuperado 30 de octubre de 2017, a partir de <https://www.dasumo.com/libros/administraci%C3%B3n-stoner-wankel-prentice-hall-pdf.html>

Fabricantes de Stands de Diseño. (s. f.). Recuperado 30 de octubre de 2017, a partir de <http://www.xn--diseodestandsferias-y3b.com/quienes-somos>

La administración es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas. (s. f.).

Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos. (s. f.). Recuperado 30 de octubre de 2017, a partir de http://www.degerencia.com/articulo/las_pequenas_empresas_y_las_causas_de_sus_fracasos

Redondo, A. C. (2017). *Pequeños espacios, grandes proyectos. Los interiores comerciales en España (1919-1989): De la modernidad a la globalización* (<http://purl.org/dc/dcmitype/Text>). Universitat d'Alacant - Universidad de Alicante. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=122547>

REVISTA_18.pdf. (s. f.). Recuperado a partir de http://www7.uc.cl/ccivil_revista/revista/rev18/REVISTA_18.pdf

Rivera Velasquez, A. (2012). Espacios comerciales, supervisión de producción y montaje de tienda por Departamento. Recuperado a partir de <http://repositorio.ucp.edu.co:8080/jspui/handle/10785/1261>

Tiempo, C. E. E. (s. f.). ¿Por qué falla la planeación estratégica? Recuperado 30 de octubre de 2017, a partir de <http://www.portafolio.co/tendencias/falla-planeacion-estrategica-86464>

UPS-CT001913.pdf. (s. f.). Recuperado a partir de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/918/13/UPS-CT001913.pdf>
Revista de la Construcción. Vol. 9 N° 1 / agosto 2010 / páginas: 17 – 25, a partir de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-915X2010000100003&script=sci_arttext

BALLESTAS, D. T., & CAMACHO, D. E. D. (s. f.). PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA KHOLER LTDA.2, 11.

Formulación y Evaluación de Proyectos. (s. f.), 42.

MOLANO, J. J. F., & BARRIOS, N. H. (s. f.). PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE MUEBLES EN MADERA EN EL BARRIO SAN IGNACIO DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ., 248.

Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>

Revista Gerencia - ¿Por qué fracasan los proyectos en las organizaciones? (s. f.). Recuperado 19 de abril de 2018, a partir de <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=1275>

Rivera-Rodriguez, H.-A. (2009). The Concept of Corporate Strategy. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19.

Roberto, E. B., Pérez, G., Domingo, L., & Gabriel, S. T. V. (s. f.). BARRERAS QUE DIFICULTAN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME: UNA EVIDENCIA EMPÍRICA EN EMPRESAS MEXICANAS, 21.

Towards a dynamic theory of strategy - Porter - 1991 - Strategic Management Journal - Wiley

Online Library. (s. f.). Recuperado 19 de abril de 2018, a partir de

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250121008>

Vista de Estrategia organizacional: una propuesta de estudio | Estudios Gerenciales. (s. f.).

Recuperado 19 de abril de 2018, a partir de

https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1794/HT

ML

Zamorano, E. (1997). *Las causas del fracaso de las empresas: cómo aprender de la experiencia ajena*. México, D.F.: Grijalbo.

Yo CHARLENE ORTIZ GARCIA, manifiesto en este documento mi voluntad de ceder a la Corporación Universitaria Unitec los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley de 1982¹, de la investigación titulada:

TITULO FALTA DE PLANEACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS AL EJECUTAR UN PROYECTO

Producto de mi actividad académica, para optar por el título de ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS. La Corporación Universitaria Unitec entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada plenamente para ejercer los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y publicación. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al Artículo 30 de la Ley 23 de 1982. En concordancia escribo este documento en el momento mismo que hago entrega del trabajo final a la Biblioteca General de la Corporación Universitaria Unitec.

CHARLENE ORTIZ GARCIA
Nombre


Firma

1015396839
Cédula

¹Los derechos del autor recaen sobre las obras científicas, literarias y artísticas en las cuales se comprenden las creaciones del espíritu en el campo científico, literario y artístico, cualquiera que sea el modo o la forma de expresión y cualquiera que sea su destinación, tales como: los libros, los folletos y otros escritos; las conferencias, alocuciones, sermones y otras obras de la misma naturaleza; las obras dramáticas o dramático musicales; las obras coreográficas y las pantomimas; las composiciones musicales con letra o sin ella; las obras cinematográficas, a las cuales se asimilan las obras de dibujo, pintura, arquitectura, escultura, grabado, litografía; las obras fotográficas a las cuales se asimilan las expresas por procedimiento análogo a la fotografía, a la arquitectura, o a las ciencias, toda producción del dominio científico, literario o artístico que pueda reproducirse o definirse por cualquier forma de impresión o de reproducción, por fonograma, radiotelefonía o cualquier otro medio conocido o por conocer" (Artículo 72 de la Ley 23 de 1982)