



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS
EXTENSIÓN GUAYANA

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA
GESTIÓN DE LA EMPRESA STK DE VENEZUELA
(SOFTWARE TECHNOLOGY KNOWLEDGE)

presentado por
Mayfi Carola Rodríguez Alvarez

para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Jorge-Luis Velazco Osteicoechea

Puerto Ordaz, diciembre de 2005

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS
EXTENSION GUAYANA

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA
GESTIÓN DE LA EMPRESA STK DE VENEZUELA
(SOFTWARE TECHNOLOGY KNOWLEDGE)

presentado por
Mayfi Carola Rodríguez Alvarez

para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Jorge-Luis Velazco Osteicoechea

Puerto Ordaz, diciembre de 2005



Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la
Gestión de la Empresa Stk de Venezuela
(Software Technology Knowledge)

Autor: Ing. Mayfi C. Rodríguez Alvarez

Tutor: Ing. Jorge-Luis Velazco Osteicoechea

Año: 2005

RESUMEN

El control de gestión en una empresa se basa en el seguimiento y la medición de indicadores, para medir el desempeño real y compararlo con un objetivo-meta, y así de esta forma desencadenar una acción correctiva en caso de ser necesaria. El siguiente estudio busca proponer un Modelo de Gestión para la toma de decisiones utilizando el enfoque del Balanced Scorecard para la organización STK de Venezuela. Para la ejecución de la investigación se deberán cumplir los siguientes objetivos: describir las características del Cuadro de Mando Integral, analizar el proceso actual de planificación y control de gestión de la empresa STK de Venezuela, conceptuar el Modelo de Gestión bajo la metodología del Balanced Scorecard y finalmente diseñar un Cuadro de Mando Integral para la gestión de la empresa STK de Venezuela. Metodológicamente esta investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible, el estudio se caracteriza como una investigación de campo de tipo documental, apoyada en un estudio descriptivo de una situación problemática real, El diseño de la investigación será de campo del tipo transeccional descriptivo. La unidad de análisis será la Vicepresidencia de Operaciones de la empresa, que comprende la población objeto de estudio que es igual a la muestra.

Palabras claves: Planificación, Cuadro de Mando Integral, Indicadores de gestión, Estrategias



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN.....	i
ÍNDICE GENERAL.....	ii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	v
ÍNDICE DE ANEXOS.....	v
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPITULO 1	
PROPUESTA DE PROYECTO.....	4
1.1. Planteamiento y delimitación de la problemática.....	4
1.1.1. Síntomas y Causas.....	4
1.1.2. Pronóstico.....	5
1.1.3. Control al Pronóstico.....	5
1.1.4. Pregunta de la Investigación.....	6
1.1.5. Sistematización de la Problemática o de la Pregunta de la Investigación.....	6
1.2. Objetivos.....	6
1.2.1. Objetivo General.....	6
1.2.2. Objetivos Específicos.....	7
1.3. Justificación del Proyecto de Investigación.....	7
1.4. Marco Metodológico.....	8
1.4.1 Tipo de Investigación.....	9
1.4.2 Diseño de la Investigación.....	10
	ii



1.4.3	Unidad de Análisis.....	11
1.4.4	Población y Muestra.....	11
1.4.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	12
1.4.6	Validez y Confiabilidad.....	13
1.4.7	Técnicas para el análisis de los datos.....	13
1.4.8	Fases de la Investigación.....	13
1.4.9	Operacionalización de los objetivos.....	14
1.5.	Consideraciones Éticas.....	16

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	18
2.1. Control de Gestión.....	18
2.2. Modelo del Diamante de Porter.....	20
2.3. Cuadro de Mando Integral.....	22
2.3.1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	24
2.3.2. Diagrama Causa-Efecto.....	28
2.4. Bases Legales.....	31
2.5. Marco Conceptual.....	32

CAPITULO 3

MARCO ORGANIZACIONAL.....		34
3.1	Antecedentes de la Empresa.....	34
3.2	Visión.....	35
3.3	Misión.....	35
3.4	Principios.....	35

**CAPITULO 4****DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	36
4.1. Análisis de Competitividad de STK de Venezuela.....	36
4.2. Análisis Estratégico.....	46
4.2.1. Perspectiva Financiera.....	53
4.2.2. Perspectiva de los Clientes.....	54
4.2.3. Perspectivas de los Procesos Internos.....	56
4.2.4. Perspectiva de las Capacidades.....	57
4.2.5. Conceptualización del Diagrama Causa-Efecto.....	58
4.2.6. Propuesta de Indicadores para el CMI.....	59

CAPITULO 5**EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO DE**

INVESTIGACIÓN.....	62
5.1. Objetivo 1.....	62
5.2. Objetivo 2.....	63
5.3. Objetivo 3.....	63

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES.....	68

BIBLIOGRAFÍA.....	69
--------------------------	-----------

ANEXOS.....	72
--------------------	-----------



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Pág.
1	Estructura Metodológica.....	9
2	Modelo de Competitividad de Porter.....	20
3	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	25
4	Relación del destino estratégico con los objetivo de la empresa.....	28
5	Ejemplo de un diagrama causa-efecto simplificado.....	29
6	Estándar de la Oficina de Proyectos del PMI.....	47
7	Esquema del pensamiento estratégico.....	53
8	Diagrama Causa-Efecto.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Pág.
1	Operacionalización de los Objetivos.....	15
2	Características del Control de Gestión.....	19
3	Lineamientos estratégicos y el Cuadro de Mando Integral.....	27
4	Lista de indicadores por perspectivas.....	30
5	Propuesta de Cuadro de Mando Integral.....	59

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo		Pág.
1	Proceso de Control de Gestión.....	72
2	Organigrama de la empresa.....	73



INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad al que pertenezcan, se enfrentan a mercados competitivos en los que deben conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades. El sistema de indicadores de gestión es un mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y verificar el cumplimiento de los planes; de esta forma el control de gestión se convierte en una necesidad en la medida en que crece la complejidad de la organización, lo cual demanda descentralización y flexibilidad.

El control de gestión se basa en el seguimiento y la medición de indicadores, para medir el desempeño real, y de compararlo con un objetivo-meta, y de esta forma desencadenar una acción correctiva en caso de ser necesario. Tradicionalmente, las organizaciones han estructurado el control de gestión de su empresa utilizando generalmente el enfoque financiero, como el modelo de Du Pont que utiliza indicadores financieros para medir la rentabilidad del negocio sin analizar el desempeño de otras áreas dentro de la organización. El modelo que busca utilizar los antiguos indicadores de las áreas funcionales (financieros) y complementarlos con las nuevas tendencias de la evaluación de la empresa es el Cuadro de Mando Integral (CMI), que Kaplan y Norton (1996) afirman que “es algo más que un nuevo sistema de medición. El verdadero poder del Cuadro de Mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.”

El fundamento del Cuadro de Mando Integral es que los objetivos de la empresa deben estar basados en la visión complementaria de cuatro aspectos:



- ✓ *La perspectiva financiera*, donde los objetivos financieros clásicos deben ser acomodados a la fase de desarrollo en la que se encuentre la empresa.
- ✓ *La perspectiva de los clientes*, donde se buscan factores como el crecimiento de la cuota de mercado, o la retención y adquisición de nuevos clientes mediante la satisfacción de éstos.
- ✓ *La perspectiva de los procesos internos*, que deben reflejar valores como la eficacia en el ciclo de fabricación, la mejora en el tiempo de proceso en empresas de servicio, la calidad del proceso o el Coste del mismo, siendo un factor
- ✓ Por último, *La perspectiva de las capacidades*, donde estos objetivos deben ir asociados a la satisfacción del empleado, su aprendizaje, la productividad y la retención del mismo.

El propósito del siguiente estudio es diseñar un Modelo de Gestión para la toma de decisiones utilizando el enfoque del Cuadro de Mando Integral para la organización STK de Venezuela. Para ello se estructuró el trabajo en tres capítulos, que se describen a continuación.

El Capítulo 1 PROPUESTA DE PROYECTO, contiene el planteamiento y delimitación de la problemática: Síntomas y Causas, Pronóstico, Control al Pronóstico, Pregunta de la Investigación, Sistematización de la Problemática o de la Pregunta de la Investigación; los objetivos de la investigación, la justificación del estudio, el marco metodológico: tipo y diseño de la investigación, la unidad de análisis, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de los mismos y las técnicas para el análisis de datos, fases de la Investigación, y la Operacionalización de los objetivos.



El Capítulo 2, MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL, contiene las bases teóricas, bases legales y el Marco Conceptual que sustentaron el estudio.

El Capítulo 3, MARCO ORGANIZACIONAL, contiene el marco organizacional de la empresa.

El Capítulo 4, DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN contiene los resultados de la investigación, y los análisis que fueron necesarios para dar respuestas a los objetivos de la investigación.

El Capítulo 5, EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, contiene una evaluación de los resultados de la investigación y se verifica si se cumplieron los objetivos de la investigación.

El Capítulo 6, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, contiene las conclusiones y recomendaciones obtenidas en la investigación.

Y finalmente se presentan las Referencias Bibliográficas y los anexos referentes a la investigación.



CAPITULO 1.

PROPUESTA DE PROYECTO

1.1. Planteamiento y delimitación de la problemática

1.1.1. Síntomas y Causas

El sector de la consultoría ha ido evolucionando progresivamente, formando empresas que operan en un mercado fuertemente competitivo. Estas empresas tienen su propia función de producción, con base en los gastos de personal y el capital. Sin embargo, dichas empresas necesitan implantar un control de gestión eficiente, para mejorar su capacidad competitiva y superar las limitaciones actuales de la contabilidad financiera, analítica y presupuestaria.

Debido a esta situación se han abordado numerosos aspectos, en el seno empresarial, donde uno de ellos es el análisis conjunto de lo que se podría denominar Dirección Estratégica y Evaluación del Desempeño. Precisamente, una de las herramientas que conjuga perfectamente estos dos conceptos es el conocido Balanced Scorecard, difundido por R.S. Kaplan y D. Norton (1992), y que en español se ha conocido como Cuadro de Mando Integral.

Actualmente, muchas organizaciones están incorporando esta herramienta de gestión estratégica, para el control del grado de consecución de sus objetivos establecidos, facilitando su comunicación a los empleados y departamentos afectados y permitiendo planificar las nuevas acciones que permitan mejorarlos continuamente.

Para la satisfacción de su necesidad de planificar las nuevas acciones que le permitan las mejoras continuas y que, a su vez, permitan alcanzar los objetivos



establecidos, se hace imprescindible, para la organización STK de Venezuela, disponer de los registros de los indicadores claves y su influencia en el desempeño de la empresa, para así poder tomar las acciones preventivas y / o correctivas correspondientes.

Es a través de este control y la mejora continua, que STK de Venezuela podrá incrementar la eficiencia y eficacia, para crear ventajas competitivas con respecto a sus competidores, y mantener una posición importante en el mercado con el fin de obtener beneficios, reconocimiento y prestigio, tanto a nivel nacional como internacional.

1.1.2. Pronóstico

La organización STK de Venezuela, de no buscar mejorar su capacidad competitiva y superar las limitaciones actuales de la administración financiera, y de no contar con las herramientas que le permitan enfrentar acertadamente los cambios constantes en el entorno empresarial, y alinear sus estrategias a sus objetivos y manejar indicadores claramente definidos, no podrá tomar las decisiones oportunas que requiere como organización sana y eficiente.

1.1.3. Control al Pronóstico

Es importante, para la empresa, contar con una herramienta de Control de Gestión eficiente, como lo es el Cuadro de Mando Integral, que le permita lograr alcanzar las capacidades administrativas requeridas y superar sus limitaciones en ese sentido.



1.1.4. Pregunta de la Investigación

¿Cómo alinear el Control de la gestión de la empresa STK con sus planes estratégicos de manera de generar las ventajas competitivas para la toma de decisiones acertadas y oportunas?

1.1.5. Sistematización de la Problemática o de la Pregunta de la Investigación

¿Cuenta la organización con una planificación estratégica que le permita alinear sus esfuerzos para cumplir las metas?

¿Cuáles son los factores internos y externos que afectan el desempeño de la empresa?

¿Se cuenta con una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil?

¿Existe vinculación entre la planificación estratégica y la planificación operativa?

¿Cómo inciden los indicadores de gestión en la toma de decisiones claves en la empresa?

¿Se comunica la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo alinear a las personas con la estrategia trazada?

¿Existe documentación escrita de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Proponer un Modelo de Gestión para la toma de decisiones utilizando el enfoque del Cuadro de Mando Integral para la organización STK de Venezuela.



1.2.2. Objetivos Específicos

- ☑ Analizar el proceso actual de Planificación y Control de Gestión de la empresa STK de Venezuela.
- ☑ Conceptuar el Modelo de Gestión para la organización STK de Venezuela bajo la metodología del Balanced Scorecard.
- ☑ Proponer un Cuadro de Mando Integral para la gestión de la empresa STK de Venezuela.

1.3. Justificación del Proyecto de Investigación

Según Méndez (2004), la justificación práctica busca “contribuir a la solución de problemas concretos que afectan a organizaciones empresariales, públicas o privadas.”

También, según Méndez “las motivaciones prácticas se manifiestan en el interés del investigador por acrecentar sus conocimientos”

Actualmente, muchas organizaciones están incorporando la herramienta del Balanced Scorecard para la gestión estratégica, ya que permite controlar el grado de consecución de los objetivos establecidos, facilitando su comunicación a los empleados y departamentos afectados y permitiendo planificar acciones para mejorarlos. Por lo tanto, se realiza esta investigación para determinar si el control de gestión utilizado por la empresa STK le permite relacionar los datos que provienen de las diversas áreas de la empresa e incluso de sistemas de información externos a la organización, y que son necesarios para la toma de decisiones claves en beneficio de la competitividad y la productividad de la organización.



El estudio contemplará la elaboración del Cuadro de Mando Integral para la empresa STK de Venezuela, tomando como base la metodología del Balanced Scorecard propuesta por Kaplan y Norton. El estudio no abarcará la implementación del mismo ni la evaluación de los resultados posteriores a su aplicación. La implementación dependerá de la importancia y el apoyo de la Gerencia de la empresa.

1.4. Marco Metodológico

Después de que se ha realizado la formulación del problema de investigación, se han definido los objetivos de la misma y se han establecido las bases teóricas que fundamentarán un análisis preciso, se deben seleccionar las técnicas que permitirán realizar con orden lógico el estudio, y en donde se busca de manera sistemática encontrar un conocimiento causal de los problemas que se presentan en un determinado lugar.

Para establecer las etapas del análisis del problema en estudio, se debe indicar el método de investigación, las fuentes de información y el tratamiento de la misma. La estructura metodológica a seguir durante la ejecución de la investigación se muestra en la figura 1:

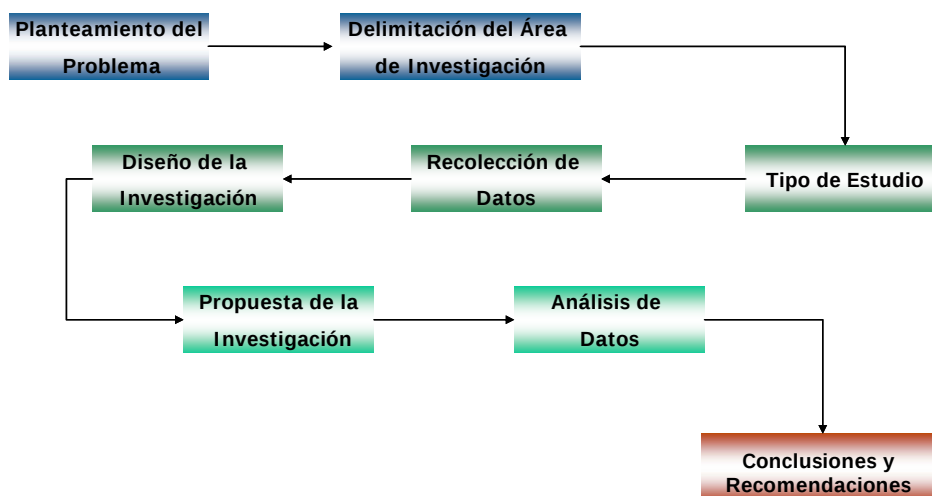


Figura 1. Estructura Metodológica.

Diseño: el investigador (2005)

1.4.1 Tipo de Investigación

Considerando que el objetivo general del estudio es “Diseñar un Modelo de Gestión para la toma de decisiones utilizando el enfoque del Balanced Scorecard para la organización STK de Venezuela”, esta investigación se enmarca en la modalidad de investigación proyectiva, debido a que el investigador, al diseñar un modelo de gestión para la toma de decisiones, busca formular un modelo que permita a la empresa alinear sus estrategias a sus objetivos y contar con indicadores claramente definidos que le permitan tomar decisiones oportunas.

Esto se sustenta en el concepto de proyecto factible de acuerdo al Manual de Trabajos de Grado y Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales de la UPEL (1998):

“consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas,



requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o ambas modalidades” (p.7)

De igual forma, el estudio se caracteriza como una investigación de campo de tipo documental, apoyada en un estudio descriptivo de una situación problemática real, debido a que el investigador debe profundizar en los conocimientos sobre planificación y control de gestión, y describir la situación actual de la empresa para obtener un diagnóstico efectivo. Lo cual coincide con lo que plantea Sabino, “deben clasificarse como investigaciones descriptivas los diagnósticos que realizan consultores y planificadores: ellos parten de una descripción organizada y lo más completa posible de una cierta situación” (<http://paginas.ufm.edu/sabino/PI-cap-4.htm>)

La investigación es documental ya que la investigadora debe recurrir a fuentes bibliográficas y documentales, donde se analizan textos, informes, Internet y cualquier otro material para ayudar a ampliar y profundizar sus conocimientos con relación al tema en estudio. Entendiendo por investigación documental el tratamiento de un problema con el propósito de ampliar y profundizar la naturaleza de un hecho, que es estudiado basado en trabajos previos e informaciones divulgadas por cualquier medio.

1.4.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es de campo del tipo transeccional descriptivo. Tomando como base los que plantea Sabino (1992) “Los diseños de campo son



los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo.”(p.89)

Por su parte Balestrini (1.997) señala que:

“En los diseños transeccionales, la recolección de los datos se efectúa solo una vez y en un tiempo único... El propósito de los transeccionales descriptivos es el de indagar la incidencia y los valores como se manifiesta una o más variables” describir los procesos de la Gerencia de Producción para analizar su incidencia e interrelación en la Gestión.” (p. 119).

1.4.3 Unidad de Análisis

Para analizar la situación actual de Organización STK de Venezuela, es necesario definir claramente el área de estudio, con el fin de corresponder con el problema y los objetivos de la investigación.

1.4.4 Población y Muestra

Hernández-Fernández-Baptista (2004), señala que la población, “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (p.304). Para objeto de la investigación, la población estará conformada por el personal adscrito a la Vicepresidencia de Operaciones de STK de Venezuela, constituida por 45 personas.

El mismo autor explica que una muestra es “un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”.



(p. 302). La muestra de este estudio estará comprendida por la totalidad de la población a objeto de estudio.

1.4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Al referirse a las técnicas e instrumentos de recolección de datos Balestrini, M. (1997) explica que:

“Se debe señalar y precisar, de manera clara y desde la perspectiva metodológica, cuáles son aquellos métodos instrumentales y técnicas de recolección de información, considerando las particularidades y límites de cada uno de éstos, más apropiados, atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado, que en su conjunto nos permitirán obtener y recopilar los datos que estamos buscando”
(p. 132)

Para el estudio del control de gestión de la Vicepresidencia de Operaciones y de los indicadores que se deben tomar en consideración para la propuesta, se deben cumplir una serie de etapas y consideraciones que permitan tener una visión más clara y precisa del proceso de control de gestión. Las técnicas para la recolección de datos serán la observación directa participante.

Hernández-Fernández-Baptista (2004), indican que “la observación puede ser participante o no participante. En la primera, el observador interactúa con los sujetos observados, pero en la segunda no ocurre tal interacción” (p.434).

Los instrumentos de recolección de datos a utilizar en la investigación serán las fichas de trabajo, listas de chequeo.



1.4.6 Validez y Confiabilidad

El instrumento de recolección de datos debe contener dos requisitos esenciales como son validez y confiabilidad que, según Hernández-Fernández-Baptista (2004) “La validez se refiere al grado con que un instrumento realmente mide la variable que se busca medir” (p.349).

1.4.7 Técnicas para el análisis de los datos

El análisis de los datos se realizará después de organizar y procesar la información, el análisis se llevará a cabo con la elaboración de tablas, gráficas y diagramas, que permitan realizar un diagnóstico efectivo de la situación. Los datos a obtener se clasificarán en cuantitativos y cualitativos, a continuación se explica brevemente en que consiste cada tipo.

Los datos cualitativos comprenden la información recopilada de una manera verbal y que no se puede cuantificar, ya que esta compuesta por cualidades. Los datos cuantitativos comprenden la información que posee un valor numérico, que puede ser analizada mediante tablas y gráficos, evaluando el comportamiento de cada punto importante.

1.4.8 Fases de la Investigación

Para el desarrollo de la investigación se seguirán las siguientes fases:

- Fase 1. Levantamiento de información bibliográfica y documental.
- Fase 2. Diseño de los Instrumentos de recolección de datos.
- Fase 3. Aplicación de los Instrumentos.
- Fase 4. Análisis de los resultados



Fase 5. Conceptualización del Modelo.

Fase 6. Entrega del Trabajo Especial de Grado

1.4.9 Operacionalización de los objetivos

La operacionalización de los objetivos según Sabino:

“Para operacionalizar una variable es necesario partir primeramente de la definición teórica que ya se ha elaborado y, si se trata de una variable compleja, de las dimensiones en que ella puede descomponerse. Luego, revisando los datos ya disponibles y analizando los conceptos en profundidad, podremos encontrar cierto conjunto de indicadores que en principio expresen consistentemente el comportamiento de la variable mencionada. Se podrá decir entonces que la variable se define a partir de un conjunto concreto de indicadores y no ya solamente desde el punto de vista teórico, con lo que habremos llegado a la definición operacional de la variable” (<http://paginas.ufm.edu/sabino/PI-cap-8.htm>)

En base a ese planteamiento, se puede decir que la operacionalización de los objetivos consiste en hacerlos operativos, y que sean manejables al trabajar con ellos. Para ello se diseñó un esquema donde se detallan los elementos que intervinieron en el desarrollo de la operatividad de los objetivos.



Tabla 1. Operacionalización de los Objetivos

Objetivo General: Proponer un Modelo de Gestión para la toma de decisiones utilizando el enfoque del Cuadro de Mando Integral para la organización STK de Venezuela.				
Objetivos Específicos	Variables	Definición	Indicador(es)	Instrumento(s)
1. Analizar el proceso actual de Planificación y Control de Gestión de la empresa STK de Venezuela.	Gestión	Gestión: son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización	- Planificación - Control	Técnica: Observación Directa Instrumento: Fichas
2. Conceptuar el Modelo de Gestión para la organización STK de Venezuela bajo la metodología del Balanced Scorecard.	Modelo Balanced Scorecard	Modelo: es un punto de referencia para imitar o reproducir un sistema o una realidad. Balanced Scorecard: es una metodología que plantea indicadores en cuatro perspectivas: accionistas, clientes, procesos internos y capacidades	- Estrategias - Metas - Responsables - Perspectivas: • Financiera • Cliente • Procesos • Capacidades	Técnica: Observación Directa Instrumento: Listas de chequeo Diagramas causa-efecto Mapas estratégicos
3. Diseñar un Cuadro de Mando Integral para la gestión de la empresa STK de Venezuela.	Cuadro de Mando Integral de STK de Venezuela	El Cuadro de Mando Integral es un instrumento para presentar a la alta gerencia un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión	- Estrategias - Metas - Responsables - Relación Causa-Efecto	Técnica: Observación Directa Instrumento: Listas de chequeo Diagramas causa-efecto Mapas estratégicos

Diseño: el investigador (2005)



1.5. Consideraciones Éticas

Las consideraciones éticas dictadas por el Project Management Institute (PMI) de acuerdo al código de ética de los miembros del PMI (Project Management Institute, 2004), para los profesionales dedicados a la Gerencia de Proyectos indican que éstos deben comprometerse a:

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

Algunas obligaciones profesionales indicadas por el PMI por cada área son:

Comportamiento Profesional

- ☒ Revelar completa y oportunamente cualquier conflicto profesional.
- ☒ Respetar y proteger apropiadamente los derechos intelectuales de otros; revelar y reconocer apropiadamente las contribuciones profesionales, intelectuales y de investigación de otros.
- ☒ Procurar mejorar sus capacidades, habilidades y conocimientos profesionales, y dar a conocer sus calificaciones profesionales de forma sincera y certera.



Relaciones con Clientes y Empleados

- ☒ Suministrar a los clientes y empleados información honesta, imparcial y completa concerniente a sus calificaciones, servicios profesionales y de preparación de estimados de costos y resultados esperados.
- ☒ Honrar y mantener la confidencialidad y privacidad de la identidad de los clientes, de la información de trabajo, tareas asignadas y otro tipo de información adquirida durante el curso de la relación profesional, a menos que el cliente le conceda permiso o que el mantenimiento de la confidencialidad sea un acto no ético, ilegal e ilícito.
- ☒ No tomar ventajas personales, comerciales o financieras de la información confidencial y privada adquirida durante el curso de sus relaciones profesionales.

Relaciones con la Ciudadanía y la Comunidad

Honrar y respetar toda obligación legal y ética, incluyendo leyes, reglas y costumbres de la comunidad y nación en la cual ellos funcionan, trabajan o conducen sus actividades profesionales.



CAPITULO 2.

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

El marco teórico son los conceptos y supuestos que dan origen a la investigación, y de acuerdo con sabino el propósito del marco teórico “dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema” (<http://paginas.ufm.edu/sabino/PI-cap-5.htm>).

Marco Teórico

2.1 Control de Gestión

El sistema de indicadores de gestión es el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y acompañar el desenvolvimiento de los planes; es una necesidad en la medida en que crece la complejidad de la organización, lo cual demanda descentralización y flexibilidad.

El control de gestión descansa sobre el seguimiento y la medición de indicadores. Este proceso toma la forma de estimar el desempeño real, de compararlo con un objetivo-meta y desencadenar una acción correctiva en caso de ser necesario. El control puede realizarse en el interior de áreas funcionales, lo que le permite controlar el cumplimiento de sus metas particulares. Los indicadores responden a dos principios básicos de gestión: “lo que no es medible no es gerenciable”

Con la finalidad de fundamentar el concepto de control de gestión, a continuación se muestra una tabla con sus características.



Tabla 2. Características del Control de Gestión

Características del Control de Gestión			
Complejidad	Temporalidad	Diseño	Relatividad
Económico	Permanente	Adaptado a la	Estándar
Sintético	Periódico	estructura	Cronología
Selectivo	Histórico	Formalizado	Referenciación
Numérico	Proyectado	Por excepción	

Diseño: el investigador (2005)

Fuente: Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002)

El control de gestión es un elemento necesario de la dirección. Los aportes que hace a la gerencia resultan de la ejecución de las funciones que se enuncian a continuación:

- ☒ Facilitar el aprendizaje organizacional.
- ☒ Crear la memoria institucional.
- ☒ Facilitar el diagnóstico permanente.
- ☒ Mejorar la planeación y la programación.
- ☒ Medir el perfeccionamiento.
- ☒ Posibilitar la descentralización.
- ☒ Evaluar el desempeño de los ejecutivos.
- ☒ Mejorar la flexibilidad.
- ☒ Definir niveles de exigencia.

El control de gestión se refiere exclusivamente a los fenómenos administrativos que pueden ser expresados de manera cuantitativa. Por esa razón los informes que emite el sistema de control se expresan en indicadores numéricos.

2.2 Modelo del Diamante de Porter

La competitividad de acuerdo a Francés (2001), es “la capacidad de un sector para colocar exitosamente sus productos en el mercado internacional en condiciones de libre competencia”, el mismo autor indica que “la competitividad depende fundamentalmente de la capacidad de las empresas para innovar y mejorar los productos de manera sostenida, y no de la disponibilidad de recursos naturales o de mano de obra barata”.

El Modelo del Diamante de Porter presenta cuatro grupos principales y dos determinantes secundarios. Los principales son: Condiciones de los factores, Condiciones de la Demanda, Sectores Conexos y de Apoyo, y Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa. Los factores secundarios son: gobierno y casualidad. (Ver figura 2)

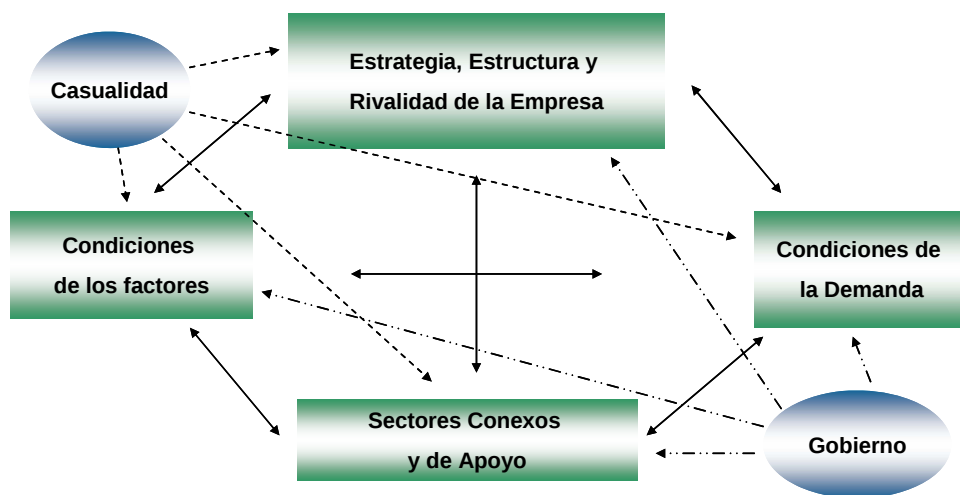


Figura 2. Modelo de Competitividad de Porter.

Diseño: Jorge Velazco (2005)



Las Condiciones de los factores analiza aspectos como la cantidad, habilidades y costos de personal, los factores Físicos (Tierra, Agua y Energía), el nivel de conocimientos que abarca los de tipo científico, técnico y tecnológicos que inciden en la cantidad y calidad de los bienes y servicios, la cantidad y el costo de los recursos de capital disponible para financiar la industria y los factores que repercuten directamente en la calidad del trabajo realizado como calidad y costo de la infraestructura, sistema de comunicaciones, transporte, atención médica, etc.

En las Condiciones de la demanda, se analiza la composición de la demanda en el mercado del país y la exigencia de los compradores, el tamaño y tasa de crecimiento de la demanda en el país, y la forma en que la demanda interna se internacionaliza e impulsa los productos y servicios en el extranjero.

Los sectores Conexos y de Apoyo, aquí se comparan las industrias de proveedores competitivos a nivel nacional que generen actividad productiva en las industrias secundarias mediante el acceso eficiente, oportuno y confiable de insumos rentables y las industrias conexas competitivas en el ámbito nacional capaces de coordinar y compartir actividades en la cadena de valor cuanto compite por áreas de actividad que generan productos complementarios.

En la Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa se estudia la forma en que es administrada y elige competir, las metas que desea alcanzar y también la motivación de sus empleados y directivos y el grado de rivalidad interna, la obtención y conservación de la ventaja competitiva en la industria respectiva. Otro aspecto a analizar son los factores Aleatorios y el comportamiento del gobierno.



2.3 Cuadro de Mando Integral

El enfoque de la Gerencia Estratégica a través del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) tuvo su origen en un estudio de múltiples empresas, apoyado por el Nolan Norton Institute y conducido por su CEO, David P. Norton, conjuntamente con el Dr. Robert S. Kaplan, Profesor de Contabilidad en Harvard Business School, como consultor académico. El grupo de estudio estaba constituido por ejecutivos de empresas tales como Apple Computer, Bell South, CIGNA, DuPont, General Electric y otros.

La idea básica del Balanced Scorecard es focalizar la organización en mediciones que importan desde el punto de vista estratégico. Para evitar el foco solo en mediciones financieras de corto plazo el Cuadro de Mando Integral visualiza las métricas desde las perspectivas tales como Clientes, Procesos internos, y Aprendizaje & Crecimiento. El proceso de "trasladar la estrategia en acción" involucra el ajuste de la visión estratégica en objetivos claros y fáciles de comprender en todas las perspectivas antes mencionadas.

En 1996 Kaplan y Norton definen el Cuadro de Mando Integral como un modelo que busca utilizar los antiguos indicadores de las áreas funcionales y complementarlos con las nuevas tendencias de la evaluación de la empresa.

Kaplan y Norton (1996) afirman que “es algo más que un nuevo sistema de medición. El verdadero poder del Cuadro de Mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. Llena el vacío que existe en la mayor parte de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener retroalimentación de ésta”



Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002) plantean que, “El Cuadro de Mando Integral es un medio para presentar a la alta gerencia un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión”. (p. 159)

Antonio Francés (2001), indica que “Es una herramienta para formular una estrategia y evaluar el desempeño de una UEN que han gozado de gran aceptación en las empresas consultoras y, en general, en los medios gerenciales...presenta cuatro perspectivas: la de los accionistas, la de los clientes, la de finanzas, la de los procesos internos y la de formación y crecimiento...En cada una de las cuatro perspectivas se establecen objetivos, variables o indicadores (*measures*), metas (*targets*) e iniciativas o proyectos de intervención (*iniciatives*).” (p.103)

Las **principales características** del Cuadro de Mando Integral son:

- ☑ Inclusión de indicadores sobre las variables externas e internas de la organización.
- ☑ Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores de resultados de esfuerzos pasados y los inductores que impulsan la actuación futura.
- ☑ Hace énfasis en la consecución de los objetivos financieros y mantiene los indicadores financieros tradicionales.
- ☑ Complementa los indicadores financieros con inductores de actuación futura, es decir, las acciones y las inversiones en capacidades corporativas que proporcionan valor para el futuro.
- ☑ Los objetivos y los indicadores del CMI se derivan de la visión y la estrategia de una organización
- ☑ Incluye indicadores para los procesos críticos e la empresa, como la innovación, la formación y el crecimiento.



- ☑ Incorpora las actividades críticas de creación de valor relacionados con el capital intelectual.
- ☑ Pone énfasis en que tanto los indicadores financieros como los no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.

El Cuadro de Mando Integral integra los indicadores financieros (del pasado) con los no financieros (del futuro), integrándolos en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la visión y estrategia de la empresa.

Antonio Francés (2001) afirma que el Cuadro de Mando Integral adopta el nombre de Balanced Scorecard en inglés porque trata de establecer un balance entre variables de orientación externa, importantes para accionistas y clientes, y variables de orientación interna referentes a los procesos del negocio, innovación, aprendizaje y crecimiento.

2.3.1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El modelo presenta cuatro perspectivas y dentro de cada perspectiva se distinguen dos tipos de indicadores:

- ☑ Indicadores *Driver* (factores condicionantes de otros).
- ☑ Indicadores *Output* (indicadores de resultado).

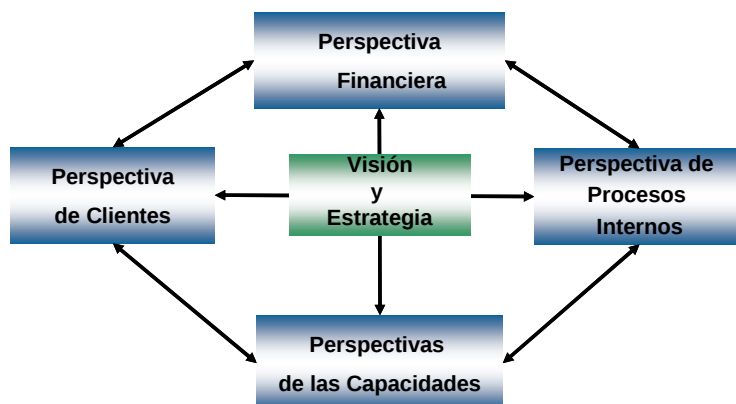


Figura 3. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral
Diseño: el investigador (2005)

Perspectiva Financiera

La orientación principal de la perspectiva financiera es maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se tratar de medir la creación de valor en la organización, y tratar de incorporar la visión de los propios accionistas. Si la empresa sigue una planificación adecuada obtendrá sus beneficios, y generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en unos menores costos, o ambos, de manera que el último beneficiado será el Accionista.

Perspectiva de Cliente

Después de que los procesos son excelentes y se han eliminado todos aquellos costos innecesarios, los Clientes son la siguiente pieza básica de la cadena del análisis en el Balanced Scorecard. No cabe duda de que se benefician de todo lo anterior siendo a corto, medio y largo plazo uno de nuestros objetivos básicos su satisfacción. En concordancia con las líneas estratégicas marcadas por la organización y con su visión, se debe analizar muy bien a los clientes, analizar muy bien las posibilidades en el mercado a través de sus segmentos y, evidentemente, todo debe estar alineado con los objetivos financieros que se deseen conseguir. El objetivo principal es la generación o



propuesta de Valor para el Cliente, obteniendo la ya conocida Satisfacción del cliente y su consiguiente Fidelidad.

El objetivo de esta perspectiva es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos.

Perspectiva de Procesos Internos del Negocio

Esta es una de las perspectiva elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes; o dicho de otro modo: ¿cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para la clientela y cómo mantener satisfechos a mis accionistas? Sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

Perspectiva de las Capacidades

Esta perspectiva es clave por excelencia, es significativo que la mayoría de los modelos de Gestión integral consideren al recurso humano como un elemento clave en la gestión: BSC, EFQM, modelos de capital intelectual, etc. Perspectiva también denominada "Crecimiento y Aprendizaje", "Recursos estratégicos-Personas", "Gente y Sistemas", etc. Las bases organizativas han de consolidarse en este ámbito; la cultura organizativa como una de las grandes barreras de la empresa actual, debe ser tratada con sumo cuidado, pues se trata de la llave a partir de la cual se puede proceder a instaurar cambios en la organización.



Estas cuatro perspectivas del Cuadro de mando integral están relacionadas con los lineamientos estratégicos de una organización, como se muestra a continuación:

Tabla 3. Lineamientos estratégicos y el Cuadro de Mando Integral

Perspectivas	Fines y valores	Misión	Visión	Objetivos y estrategia
Accionistas	☒		☒	☒
Clientes		☒	☒	☒
Procesos			☒	☒
Capacidades			☒	☒

Diseño: el investigador (2005)
Fuente: Antonio Francés (2001)

Para la definición del Cuadro de Mando Integral en una empresa el punto de partida es la visión, que indica los grandes logros a alcanzar en la organización a largo plazo, generalmente 10 años. La visión se define tomando en consideración los fines, la misión y los valores, a su vez los fines están relacionados con la perspectiva de los accionistas, mientras que la misión esta relacionada con la de los clientes.

El destino estratégico es un concepto del Cuadro de Mando Integral que representa los objetivos temporales a ser alcanzados a mediano plazo, tres o cinco años, como logro parcial de lo establecido en la visión.

La estrategia se describe mediante las relaciones causales entre un conjunto de objetivos específicos a establecer en las cuatro perspectivas expresadas en un gráfico denominado diagrama causa-efecto o mapa estratégico.

Los objetivos específicos se agrupan en temas o vectores estratégicos, que son cadenas causales paralelas y representan las vertientes fundamentales de la estrategia. La definición de los vectores estratégicos se toma como base para asignar responsabilidades dentro de la empresa u organización para la ejecución de la estrategia. A continuación un ejemplo de la relación del destino estratégico y los vectores que representan los principales temas o vertientes de la estrategia:

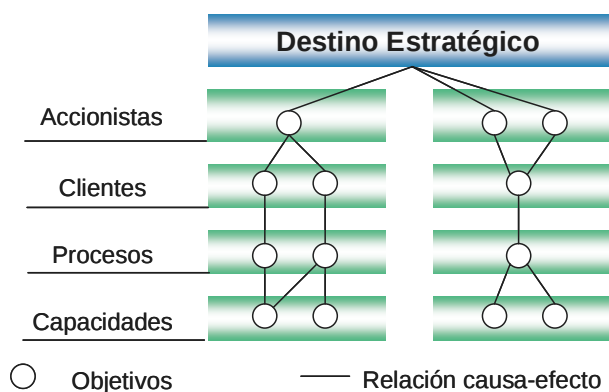


Figura 4. Relación del destino estratégico con los objetivos de la empresa
Fuente: Antonio Francés (2001)

2.3.2. Diagrama Causa-Efecto

En el diagrama Causa-Efecto, los objetivos específicos de cada perspectiva deben satisfacer los objetivos generales establecidos en el destino estratégico e inscribirse en una relación causal entre ellos mismos. Los objetivos específicos en la perspectiva de los accionistas, son esencialmente de carácter financiero (valor de la empresa, rentabilidad), el logro de estos objetivos depende de los objetivos específicos alcanzados en la perspectiva de los clientes, que son relativos al mercado, a su vez éstos dependen del logro de los objetivos relacionados con los procesos de la empresa, y éstos finalmente dependen del

logro de los objetivos específicos relacionados con la perspectivas de las capacidades (aprendizaje y crecimiento, según Kaplan y Norton).

Cada objetivo debe contar con uno o más indicadores asociados para su medición, y por medio de las metas se establecen los valores deseados para los indicadores. Por último, las iniciativas o proyectos de intervención representan los medios por los cuales la empresa se propone alcanzar los objetivos. Los proyectos, a su vez, se desagregan en actividades.

La metodología del Cuadro de Mando Integral presupone que el plan estratégico es un plan de transformación, por lo cual esta orientado hacia las actividades de cambio y mejora y no a las actividades repetitivas, las cuales pueden estar englobadas en un plan operacional separado, organizado por funciones.

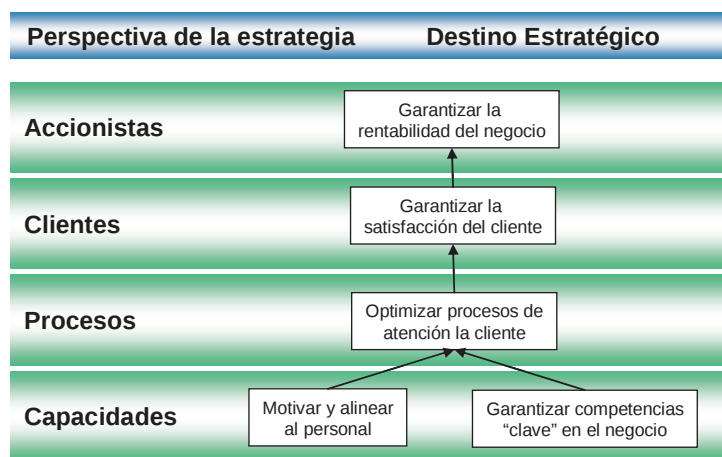


Figura 5. Ejemplo de un diagrama causa-efecto simplificado
Fuente: Antonio Francés (2001)

A continuación se presentan una lista de las variables más utilizadas para definir los objetivos estratégicos y los indicadores asociados:



Tabla 4. Lista de indicadores por perspectivas

Perspectiva de los accionistas
Valor de la empresa Valor del negocio en marcha Valor de mercado de la empresa Valor económico agregado Valor de los activos
Rentabilidad Retorno sobre patrimonio Retorno sobre los activos Retorno sobre el capital invertido
Tamaño Ventas Activos Número de empleados
Crecimiento De ventas De activos Del número de empleados De beneficios
Perspectiva de los clientes
Posición de mercado Participación de mercado Reconocimiento de marcas
Satisfacción de los clientes Incidencia de quejas Proporción de clientes satisfechos
Perspectiva de los procesos



Eficiencia Costo unitario del producto Horas hombre por unidad
Innovación Proporción de nuevos productos Participación de nuevos productos en las ventas Tiempo de lanzamiento de nuevos productos
Perspectiva de capacidades
Investigación Número de patentes registradas Número de artículos científicos publicados
Excelencia en recursos humanos Días de capacitación promedio anual Nivel de escolaridad
Capacidad tecnológica Proporción de operaciones automatizadas Índice de robotización Proporción de empleados con computador

2.4 Bases Legales

Las leyes que se relacionan con las actividades de la empresa son:

- ☒ Ley Especial contra Delitos Informáticos, Gaceta Oficial N° 37.313 de fecha 30 de octubre de 2001.
- ☒ Ley sobre Mensajes de Datos y Firmas Electrónicas, Gaceta Oficial N° 37.148 de fecha 28 de febrero de 2001



2.5 Marco Conceptual

Control de gestión: Sistema de administración que permite el seguimiento integral de las acciones que se planean y ejecutan; determina el avance periódico de las mismas, a fin de ejercer acciones de retroalimentación y correctivas en caso de incumplimiento o desviación. (<http://www.definicion.org/planificacion>)

Estrategias: es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales. (<http://www.geocities.com>)

Indicadores de gestión: Instrumento que permite medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas sociales en el ámbito de las atribuciones de las dependencias y entidades del Gobierno Federal. Los indicadores de gestión también posibilitan evaluar el costo de los servicios públicos y la producción de bienes, su calidad, pertinencia y efectos sociales; y verificar que los recursos públicos se utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia. (<http://www.definicion.org/planificacion>)

Planificación: 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 (Cortés, 1998).



Planificación estratégica: es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. (<http://www.geocities.com>)

Planificación operativa: consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. (<http://www.geocities.com>)



CAPITULO 3.

MARCO ORGANIZACIONAL

3.1 Antecedentes de la Empresa

Hace unos años y por iniciativa propia, varios de los consultores de Sofftek se separaron y crearon una compañía con una nueva orientación, visión y políticas acordes con sus pensamientos. Así es que el 9 de febrero del 2001 se funda en la ciudad de Caracas la organización (Software Thecnology Knowledge) STK de Venezuela, como una empresa de consultoría de procesos y de sistemas de información que brinda soluciones tecnológicas de vanguardia, adecuada a las necesidades del cliente.

Servicios que ofrece:

Proyectos de implementación ERP'S:

- ☒ Implementación Básica y Desarrollos
- ☒ Migraciones
- ☒ Fusiones
- ☒ Actualizaciones

Servicios de asesoría en procesos, tecnología y sistemas de información:

- ☒ Capacitación.
- ☒ Control de proyectos y QA
- ☒ Help desk.



3.2 Visión

“Ser la empresa de consultoría líder en el suministro de servicios de última tecnología y sistemas, combinando atención remota y local para el mercado nacional e internacional”.

3.3 Misión

"Apoyar a nuestros clientes en la optimización de sus procesos de negocio, con la finalidad de hacerlos más sólidos, eficientes y competitivos en el mercado".

3.4 Principios

La cultura organizacional de la empresa está basada en seis principios fundamentales:

- ☒ Honestidad
- ☒ Responsabilidad
- ☒ Confianza
- ☒ Perseverancia
- ☒ Sentido de equipo
- ☒ Flexibilidad



CAPITULO 4.

DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

4.1. Análisis de Competitividad de STK de Venezuela

Condiciones de factores

- ☒ Cantidad, habilidades y costos de personal

Desarrollo

STK está compuesta por 26 ingenieros de sistemas, 5 ingenieros industriales con habilidades informáticas, 2 administradores, 1 Lic. Recursos Humanos. Los costos de nómina de personal son pagados a la tasa promedio de pago del país y de la zona.

Análisis

Las condiciones de factor respecto al personal, sus habilidades y remuneración están en el promedio del mercado y de la zona, las remuneraciones varían entre el personal de Caracas y el de la oficina de Puerto Ordaz.

Debido a que se cuenta con una importante nómina de personal especializado y de apoyo, la empresa puede y ha podido involucrarse en proyectos de gran envergadura, como el proyecto SIPCA en SIDOR donde llegaron a participar hasta 12 personas, en su máximo de actividad, trabajando en el área de SAP.



☒ Factores Físicos (Tierra, Agua y Energía)

No son relevantes en el área de este tipo de aplicaciones de informática, ya que se trabaja con las facilidades suministradas por los clientes.

☒ Nivel de conocimientos que abarca los de tipo científico, técnico y tecnológicos que inciden en la cantidad y calidad de los bienes y servicios

Desarrollo

En cuanto a los conocimientos científicos, STK maneja los relacionados con informática, administración y otras ciencias gerenciales como las de recursos humanos, proyectos, y finanzas.

En lo referente a los recursos técnicos, la empresa tiene un excelente manejo de computadores, redes, software de productividad (Hojas de cálculo, procesadores de palabras, presentaciones, editores de web, diseño) software especializado como SAP.

En cuanto a las tecnologías, los profesionales de STK deben, tanto trabajar con el Know How de las empresas a las cuales prestan servicios, así como también traducir ese conocimiento empresarial en aplicaciones con alta agregación de valor.

Análisis

STK posee un excelente dominio de las tecnologías y los sistemas de información, lo que le permite ofrecer servicios de alta calidad a sus clientes

Este alto conocimiento de las tecnologías, le permite a la empresa adaptarse a las exigencias y necesidades de cada cliente, lo que se ha evidenciado en



clientes como SIDOR y la Electricidad de Caracas, con exigencias diametralmente opuestas.

- ☒ La cantidad y el costo de los recursos de capital disponible para financiar la industria

Desarrollo

La directiva de STK administra los recursos en función del cumplimiento de pagos por parte de sus clientes.

Análisis

STK depende del cumplimiento de pago de los clientes para cubrir todos los compromisos adquiridos.

Este esquema es el que normalmente se consigue en nuevas empresas de consultoría gerencial de proyectos de sistemas de información, que consiste en una estrategia de crecimiento en base a la ejecución de proyectos.

- ☒ Los factores que repercuten directamente en la calidad del trabajo realizado como calidad y costo de la infraestructura, sistema de comunicaciones, transporte, atención médica, etc.

Desarrollo

Las instalaciones de STK son de excelente calidad y espaciosas, cuentan con servicios de teléfono, e internet que permite comunicación con los clientes y los familiares sobre en todo caso de emergencias. Están bien ubicadas con rutas de transporte que pasan cerca, y al estar en un cliente la empresa suministra un



servicio de transporte. Además, los empleados cuentan con un seguro médico con varios centros hospitalarios asociados.

Análisis

Aún cuando las instalaciones de STK tienen un ambiente tan grato, hay que adaptarse al ambiente muchas veces menos grato de ciertos clientes a los cuales se les presta servicio, lo que pone a prueba la motivación del trabajador y la identificación con su empresa.

Condiciones de la demanda

- ☒ La composición de la demanda en el mercado del país y la exigencia de los compradores

Desarrollo

La demanda del país está compuesta por el sector bancario, empresas siderúrgicas, sector petrolero, empresas e industrias privadas.

Las exigencias de los compradores en el área de sistemas son tiempo, costo y calidad, y flexibilidad para afrontar cambios de alcance frecuentes.

Análisis

STK tiene una alta flexibilidad para trabajar con una alta gama de clientes de diversos sectores, lo que le da la posibilidad de incursionar en otros sectores que no estén mencionados arriba.



Este tipo de exigencias ha hecho que STK haya tomado conciencia de contar con una herramienta para la planificación y control del tiempo que facilite a interacción entre ambos aspectos.

En cuanto a los costos, éstos están muy ligados a los tiempos ya que se trata de servicios de horas-hombre.

Por otro lado, STK ve con agrado que varios de sus empleados realicen estudios de postgrado en gerencia de proyectos, como una manera de facilitar el manejo de las exigencias de los clientes y fortalecer sus propias competencias al respecto.

☒ Tamaño y tasa de crecimiento de la demanda en el país

Desarrollo

La demanda en el mercado de la consultoría del sistema SAP, y en otras aplicaciones, se ha incrementado fuertemente en los dos últimos años y la tendencia es que se siga incrementando en los próximos 5 años.

Análisis

La tendencia al crecimiento en la demanda obedece a la necesidad de las empresas de contar con una herramienta que les permita centralizar toda la información de sus distintos procesos en un único sistema, y para la implantación buscan contar con una consultora que ofrezca servicios de calidad con personal capacitado a un costo conveniente.



Esta demanda de las empresas de consultoría del Sistema SAP se ha incrementado debido al auge de esta herramienta y los beneficios que le proporciona a las organizaciones que las adquieren.

- ☒ Forma en que la demanda interna se internacionaliza e impulsa los productos y servicios en el extranjero

Desarrollo

STK, al igual que otras empresas, es una organización nacional que presta servicios de consultoría en sistemas de información, principalmente sistemas ERP (Enterprise Resources Planning) como es el caso de SAP.

Análisis

La existencia de STK evita contratar servicios del exterior para realizar los desarrollos de las aplicaciones, con los consecuentes gastos adicionales en divisas y pérdidas de oportunidades de empleo en el país.

Sectores Conexos y de Apoyo

- ☒ Industrias de proveedores competitivos a nivel nacional que generen actividad productiva en las industrias secundarias mediante el acceso eficiente, oportuno y confiable de insumos rentables

Desarrollo

STK para sus proveedores busca en el mercado las mejores oportunidades, y esta iniciando un registro de proveedores.



Análisis

La idea futura de STK es que ha medida que atendiendo una mayor porción del mercado contar con un sistema preferencial de proveedores con precios que pudieran significar ahorros considerables en su estructura de costos.

- ☒ Industrias conexas competitivas en el ámbito nacional capaces de coordinar y compartir actividades en la cadena de valor cuanto compite por áreas de actividad que generan productos complementarios

Desarrollo

Las alianzas estratégicas dan el carácter de líderes, y permiten mantener la visión global que como empresa de tecnología se debe mantener, por esta razón, y por la importancia de unir esfuerzos y trabajar en equipo, STK ha consolidado importantes alianzas estratégicas con empresas de tecnología nacionales e internacionales como lo son SAP Andina, IBM, ca, ORACLE, Soluciona, EDS, entre otras.

Análisis

El interés de STK de mantener este tipo de alianzas es que estos aliados de negocio, complementan y fortalecen la empresa, y permite poner a disposición de los clientes soluciones integrales y accesibles a sus necesidades. Además de garantizar la actualización profesional permanente de las habilidades y destrezas de los consultores.



Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa

- ☒ La forma en que es administrada y elige competir

Desarrollo

STK es una empresa privada que busca ser administrada como una empresa rentable.

La forma en que elige competir STK es en base a calidad y precio basándose en la excelencia de su personal.

Análisis

Para lograrlo brinda soluciones tecnológicas de vanguardia, y elige competir ofreciendo servicios de tecnología adaptado a los requerimientos del cliente, lo cual la ha convertido en una empresa exitosa y cada vez con mayor reconocimiento en el mercado de la consultoría especializada.

- ☒ Las metas que desea alcanzar y también la motivación de sus empleados y Directivos

Desarrollo

STK atiende actualmente entre el 5 y el 10% de la demanda de la zona de Guayana, y aspira en los próximos años cubrir entre el 15 y el 20%, como parte de su estrategia de crecimiento en la región. Esto lo ha acompañado con la apertura en este año 2005, de una oficina en Puerto Ordaz, alineado con la estrategia de atención directa a mayor cantidad de clientes.



La investigadora considera que existe motivación tanto en los consultores como en los cuadros directivos para el cumplimiento de las metas.

Análisis

STK, con lo anteriormente expuesto tiene excelentes oportunidades de desarrollo y crecimiento, con la salvedad de que debe hacer una mayor difusión de sus metas y compromisos a todos sus empleados, con el fin de alinearlos con los objetivos estratégicos de la empresa y motivarlos al logro de las metas.

- ☒ El Grado de rivalidad interna, la obtención y conservación de la ventaja competitiva en la industria respectiva

Desarrollo

La empresa STK tiene competidores como lo son las empresas consultoras NCG, NGS, IST, ADM, INFOGESA, entre otras, que ofrecen servicios de consultorías en sistemas de información y representan la competencia más directa de STK.

STK tiene como ventaja competitiva el ofrecer un servicio innovador como lo es la consultoría remota, con una mínima presencia del consultor en el cliente.

Análisis

STK busca mantener y fortalecer la ventaja competitiva generada por el servicio remoto de consultoría que es algo novedoso en el mercado de la consultoría, así como la de explotar las ventajas del servicio en sitio.



☒ Factores Aleatorios

Desarrollo

En Venezuela, la salud de los proyectos de todos los tipos depende de los ingresos petroleros y la tendencia es a la alza en los próximos años.

El uso de sistemas ERP es una necesidad que se estima se mantendrá en el horizonte de inversión a 5 años típico de la gerencia de proyectos.

Análisis

Estos dos factores aleatorios hacen que las perspectivas de crecimiento de STK sean muy optimistas.

☒ Gobierno

Desarrollo

Las últimas acciones de gobierno van encaminadas al fortalecimiento del desarrollo hecho en casa, esto incluye el sector de tecnología de información.

Por otro lado, también se esta fortaleciendo la creación de empresas consultoras con la denominación de cooperativas. Además de lo anterior, el gobierno decretó, para las oficinas del estado, la utilización de software abierto.

Análisis

Aunque las acciones del gobierno indican que el sector privado de la consultoría podría verse favorecido por la protección del desarrollo nacional; se estima que, algunas cooperativas, cuyo régimen sin fines de lucro no penaliza la parte impositiva, pudieran convertirse en una fuerte competencia al sector



consultor nacional con fines de lucro, independientemente de su orientación al servicio público.

4.2. Análisis Estratégico

El Proceso de Planificación y Control de Gestión en una empresa es un factor determinante, ya que permite el seguimiento de las acciones que se planifican y se ejecutan; determina el avance periódico de las mismas, a fin de ejercer acciones de retroalimentación y acciones correctivas en caso de incumplimiento o desviación.

En STK de Venezuela, este proceso de control de gestión no está completamente definido. El año pasado, de 2004, se hizo una aproximación para establecer los indicadores de gestión para cada área; sin embargo, como aún se estaban levantando procesos y redefiniendo cargos, no se llegó a completar el trabajo por área.

Por otra parte, actualmente no se cuentan con indicadores formales en cada una de las áreas para verificar el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos de la organización, sólo se utilizan indicadores financieros como rentabilidad, liquidez, y productividad, entre otros, todo esto determinado en función de las horas facturadas y canceladas a los consultores y el cumplimiento del pago de los clientes (tiempo de retraso y cantidad de horas aprobadas por el cliente vs. horas reportadas por los consultores de STK).

El estándar de la Oficina de Proyectos del PMI, plantea que la Planificación estratégica esta relacionada con la Gerencia del Portafolio, la Gerencia de Programas y la Gerencia de Proyectos, como se muestra en la figura 5. A continuación, se analizará la relación de la gerencia de portafolio, programas y proyectos con el CMI, y posteriormente se desarrollará un ejercicio de la planificación estratégica de la empresa.



Figura 6. Estándar de la Oficina de Proyectos del PMI

Fuente: Adaptación cedida por el Asesor (2005)

Gerencia de Portafolios en el marco del CMI

De acuerdo a la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos PMBOK® (2004) “Un portafolio es un conjunto de proyectos o programas y otros trabajos, que se agrupan para facilitar la gestión efectiva de ese trabajo, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos de negocio”



STK cuenta actualmente con un portafolio de 25 proyectos a desarrollar en el horizonte de formulación y evaluación de proyectos de los próximos 5 años (2006-2010)

Gerencia de programas en el marco del CMI

El nivel de madurez actual de la organización de STK hace que actualmente no se maneje la estrategia de programas del PMI.

De todas maneras, la empresa se integra muy bien a los programas manejados por sus clientes y trabaja alineadamente con las estrategias que están definidas en dichos programas.

Gerencia de Proyectos en el marco del CMI

El CMI a desarrollar debe estar relacionado con las disciplinas de la Gerencia de Proyectos descritas en el PMBOK®, a continuación se establece esta relación analizando cada una de las disciplinas:

Gestión de la Integración.

La Gestión de la Integración de los Proyectos, manejados por STK, debe incluir los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de dirección de proyectos, estas acciones de integración son cruciales para concluir el proyecto satisfactoriamente, cumpliendo con los requisitos y expectativas de los clientes de La Empresa.



El CMI es un integrador que permite a los gerentes de proyectos trabajar alineado con los objetivos de La Empresa, y les suministra los datos necesarios para tomar decisiones sobre dónde concentrar recursos y esfuerzos cada día para el logro de las metas.

Gestión del Alcance

La Gestión del Alcance en los Proyectos de STK debe incluir los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completarlo satisfactoriamente.

El CMI debe permitir controlar que se cumplan las metas, y todo lo que se ha planificado; es decir, lo que está y no está incluido en el Plan estratégico.

Gestión de Tiempo

La Gestión del Tiempo en los Proyectos de STK debe incluir los procesos necesarios para lograr la conclusión del proyecto a tiempo.

El CMI a desarrollar debe relacionarse con la gestión del tiempo y permitir a los gerentes de proyectos, y a los gerentes de La Empresa controlar el tiempo de ejecución de las actividades programadas y verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y los planes asociados a esos objetivos.

Gestión del Costo

La Gestión de los Costos de los Proyectos manejados por STK debe incluir los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costes de forma que el proyecto se pueda completar dentro del presupuesto aprobado.



En el CMI se deben utilizar indicadores financieros y no financieros que permiten a los gerentes tomar decisiones oportunas, y evitar las desviaciones en los resultados esperados.

Gestión de la Calidad

Los procesos de Gestión de la Calidad en los Proyectos manejados por STK deben incluir todas las actividades que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió.

El CMI a desarrollar debe actuar como una herramienta para controlar la calidad de los proyectos bajo responsabilidad ejecutoria de STK, de manera de permitir ver las desviaciones que se presentan con respecto al plan estratégico, analizando el cumplimiento de las especificaciones y las necesidades definidas.

Gestión de Recursos Humanos

La Gestión de los Recursos Humanos en los Proyectos, manejados por STK, debe incluir los procesos de organización y dirección de los equipos de proyectos que se formen atendiendo a los requerimientos del cliente. El equipo del proyecto debe estar compuesto por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades bien especificados para concluir el proyecto en forma totalmente satisfactoria.

Si bien, es común hablar de asignación de roles y responsabilidades, los miembros del equipo de STK deben participar en gran parte de la planificación y toma de decisiones de los proyectos que les toque manejar. La participación temprana de los miembros del equipo debe ser considerada como una forma de



aporte de experiencias durante el proceso de planificación y fortalecimiento de los compromisos con el proyecto.

En el CMI, a desarrollar, se deben incluir indicadores que evalúen el desempeño del recurso humano en el proyecto y en La Empresa, ya que será la manera de relacionar la gestión de La Empresa con las capacidades y el nivel de satisfacción del personal que dedique a la ejecución de sus proyectos.

Gestión de las Comunicaciones

La Gestión de las Comunicaciones en los Proyectos a ser manejados por STK deben abarcar los procesos necesarios para asegurar la generación, recolección, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto en los periodos de tiempo comprometidos y de forma oportuna. La experiencia en la empresa indica que una información no oportuna puede ser peor que la no información.

En el CMI a ser desarrollado, estos procesos proporcionan los enlaces cruciales entre las personas y la información, necesarios para unas comunicaciones exitosas, entre el personal que labora directamente en el proyecto, con el cliente y con los demás involucrados.

Gestión del Riesgo

La Gestión de los Riesgos en los Proyectos manejados por STK deben incluir los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de riesgos, las respuestas a los riesgos, y el seguimiento y control de riesgos de un proyecto; la mayoría de estos procesos se actualizan durante el proyecto.



En el CMI, a ser desarrollado, debe haber una expresión equivalente a los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto

Gestión de las Adquisiciones

La Gestión de las Adquisiciones de los Proyectos, a ser manejados por STK, deben incluir los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados necesarios para realizar el trabajo. Se manejan normalmente en STK dos perspectivas de adquisición: la organización puede ser la compradora o la vendedora del producto, servicio o resultados bajo un contrato.

En el CMI, debe reflejarse la expresión de la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto, incluyendo los procesos de gestión del contrato y de control de cambios necesarios para administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto

Planificación Estratégica

Del ejercicio de Planificación estratégica, la visión, la misión y los principios y valores de STK se pueden extraer del marco organizacional.

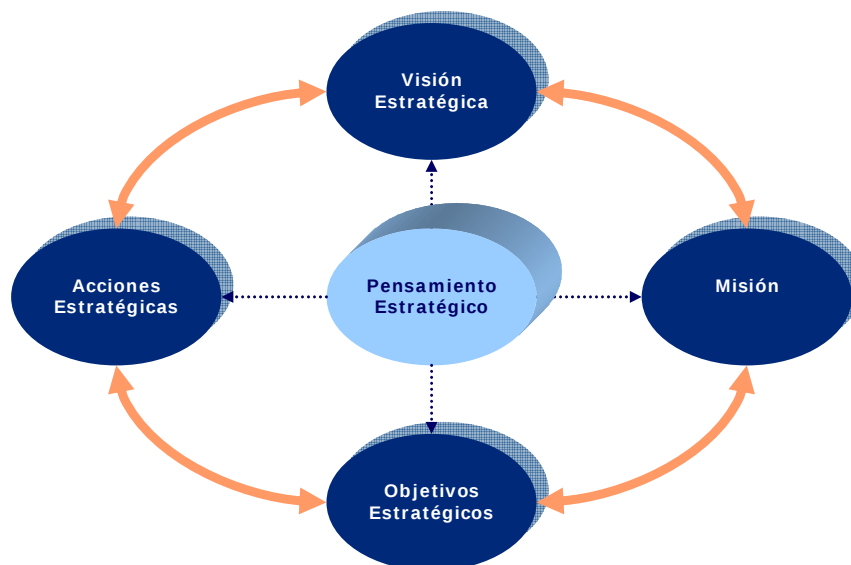


Figura 7. Esquema del pensamiento estratégico

Fuente: Jorge Velazco (2005)

En el ejercicio se incluyen los objetivos estratégicos que hay que inyectarle a la oficina de proyectos. Precisamente, la definición de éstos es parte del alcance de este estudio, por lo tanto a continuación se analizan las cuatro perspectivas del CMI con sus respectivos objetivos estratégicos.

4.2.1. Perspectiva Financiera

Desarrollo

La empresa utiliza los estados financieros como son el balance general y el estado de ganancias y pérdidas, para extraer los datos que necesitan los indicadores para medir la rentabilidad y el flujo de efectivo, en función del presupuesto de operación contemplando egresos (cuentas por pagar) e inversiones (compra de recursos materiales, entrenamiento, etc.).



Para STK su estrategia financiera es el **Crecimiento**, ya que en esta fase es donde se suelen lanzar nuevos productos y/o nuevos servicios, y se abordan nuevos mercados geográficos o estratégicos, el principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de los clientes.

Objetivos Estratégicos

Financieros (Maximizar Valor Financiero).

- ☒ Incrementar los ingresos.
- ☒ Optimizar el Uso del Capital.
- ☒ Mejorar la eficiencia financiera.

Análisis

STK cuenta ahora con tres objetivos estratégicos en el área financiera en correspondencia con la estrategia financiera de crecimiento que son homólogos a los objetivos estratégicos de las empresas privadas más exitosas, típicos de organizaciones con fines de lucro.

4.2.2. Perspectiva de los Clientes

Desarrollo

Los principales clientes de STK son CANTV, SIDOR, y la Electricidad de Caracas. Para evaluar el nivel de satisfacción del cliente la empresa no cuenta con indicadores formales, sino que asocian el nivel de asignación de los consultores por proyectos, y la identificación de los valores que son importantes para cada cliente y de esta forma cumplirlos satisfactoriamente, para de esta forma aumentar la competitividad de la empresa.



La estrategia para esta perspectiva es la de **Liderazgo de Producto**, ya que la empresa ha demostrado ir más allá de lo convencional, más allá de lo que antes se haya intentado y más allá de lo que es deseable. Busca ofrecer a sus clientes servicio de calidad, tecnología y una gran funcionalidad. Y la **Excelencia operativa**, debido a que ofrecen sus servicios manteniendo un precio competitivo y ofreciendo un equilibrio entre calidad y funcionalidad, ya que la idea principal es ofrecer el mejor coste total.

Objetivos Estratégicos

Clientes

- ☒ Generar valor para el cliente.
- ☒ Satisfacer las necesidades del cliente.
- ☒ Incrementar la cartera de clientes.

Proveedores

- ☒ Establecer alianzas estratégicas.

Análisis

La propuesta que se está realizando hacia la perspectiva del cliente garantiza a STK un servicio de clase mundial hacia el cliente porque se han tomado en cuenta propuestas de grandes empresas tecnológicas como Siemens, empresas petroleras como el caso de PDVSA y del sector bancario como el caso del Banco Mercantil.



4.2.3. Perspectivas de los Procesos Internos

Desarrollo

El producto principal de la empresa es el servicio de consultoría, por tal razón el crecimiento de la empresa se mide de acuerdo al crecimiento de las ventas y la disminución de personal sin asignación. Para controlar el tiempo del servicio de consultoría se utiliza el reporte de actividades para proveer la información necesaria para que el equipo directivo tome decisiones acertadas en cuanto a ubicación y re-asignación de los recursos, de allí se obtiene el porcentaje de asignación de cada consultor.

Partiendo de que las estrategias de los clientes son la estrategia de Liderazgo de Producto, donde la empresa trabaja en los procesos relativos a Innovación y desarrollo, aquí los procesos de mercado y comercialización se transforman en críticos; y la estrategia de excelencia operativa que busca ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles, aquí los procesos operativos se convierten en críticos, como el nivel de calidad y el análisis de tiempos.

Objetivos Estratégicos

Procesos Internos

- ☒ Impulsar la Integración de soluciones.
- ☒ Optimizar procesos en clientes
- ☒ Aumentar el valor al cliente.
- ☒ Implementar un modelo de calidad del proceso de desarrollo de sistemas.
- ☒ Cumplir con las especificaciones a tiempo.



Análisis

STK realmente trabaja en la búsqueda de alcanzar sus objetivos estratégicos, a través de la orientación hacia la integración de las distintas soluciones o aplicaciones que día a día se agregan a la plataforma tecnológica de las empresas e instituciones; así como en su orientación a optimizar sus procesos internos, con la finalidad de mantenerse en un proceso de mejora continua.

4.2.4. Perspectiva de las Capacidades

Desarrollo

Las capacidades se refiere a las capacidades tecnológicas de la organización, y a todo lo relacionado con el recurso humano de la empresa que son la base para aprender, adaptarse, impulsarse y crecer, de lo que se trata realmente es de convertir los recursos estratégicos en Capacidades, en esta área la empresa tiene definidos indicadores para evaluar el nivel de competencias del personal, y la gestión del departamento de recursos humanos.

Objetivos Estratégicos

Capacidades

- ☒ Desarrollar competencias claves y asegurar intercambio de conocimientos.
- ☒ Fortalecer valores y cultura organizacional.
- ☒ Promover ambiente de innovación, análisis de mejoras y aprendizaje continuo.
- ☒ Propiciar clima de confianza, motivación y satisfacción del personal.

Análisis

La idea de estos objetivos estratégicos es asegurar el clima y la plataforma requerida para sobrevivir en el tiempo exitosamente y afrontar cualquier necesidad de transformación que requiera la organización e inclusive sus clientes.

4.2.5. Conceptualización del Diagrama Causa-Efecto

El Diagrama causa-efecto, establece la relación entre los objetivos estratégicos de La Empresa correspondiente a cada perspectiva. En la figura 8 se puede observar el resultado de la conceptualización de este modelo para la empresa STK.

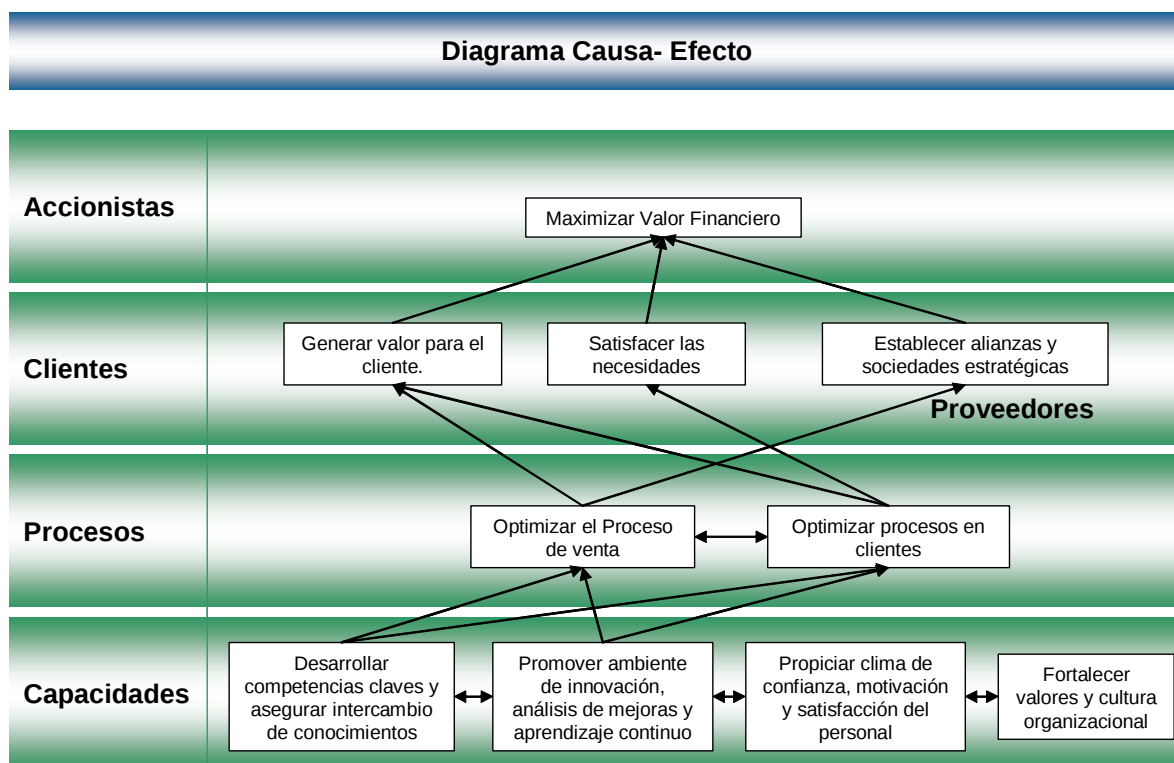


Figura 8. Diagrama Causa-Efecto para la empresa STK
Diseño: El Investigador (2005)



4.2.6. Propuesta de Indicadores para el CMI

Los objetivos estratégicos en la empresa definen las acciones (mediante un verbo), en cambio los indicadores son variables unidimensionales que permiten medir el logro de los objetivos, los cuales no se miden directamente, y las metas son los valores esperados de los indicadores. El control de gestión se basa en la comparación de los valores reales de los indicadores con las metas previamente establecidas y las iniciativas son los proyectos mediante los cuales se aspira alcanzar los objetivos.

A partir de los objetivos estratégicos definidos anteriormente para cada una de las perspectivas, en la tabla 5 se proponen una serie de indicadores que permitirán a la organización medir el grado de cumplimiento de dichos objetivos.

Tabla 5. Propuesta de Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores
Financiera	Maximizar Valor Financiero	Valor económico agregado Retorno sobre el capital invertido Grado de cumplimiento de presupuesto
Clientes	Generar valor para el cliente.	Captación de nuevos clientes Participación de mercado Atractivas condiciones comerciales
	Satisfacer las necesidades del cliente	Proporción de clientes satisfechos Incidencia de quejas



	Incrementar la cartera de clientes	Tasa de crecimiento del número de clientes
	Establecer alianzas estratégicas	Captación de aliados Calidad de servicio Grado de cumplimiento
Procesos Internos	Impulsar la Integración de soluciones.	Tasa de aceptación de nuevas soluciones
	Optimizar Procesos en clientes	Grado de conformidad del cliente Mejoras en los rendimientos
	Aumentar el valor al cliente.	Tiempos de respuesta Disponibilidad de producto Efectividad de la jornada
	Implementar un modelo de calidad del proceso de desarrollo de sistemas.	Tasa de calidad del proceso Puntualidad
	Cumplir con las especificaciones a tiempo.	Grado de conformidad con las especificaciones
Capacidades	Desarrollar competencias claves y asegurar intercambio de conocimientos	Días de capacitación promedio anual Proporción de personal con capacitación
	Fortalecer valores y cultura organizacional	Nivel de identificación del personal con la organización
	Promover ambiente de innovación, análisis de mejoras y aprendizaje continuo	Calidad de entrenamiento Índice de satisfacción laboral



	Propiciar clima de confianza, motivación y satisfacción del personal	Satisfacción del personal Índice de rotación del personal
--	--	--

Diseño: el investigador (2005)

En el modelo no se incluyen las metas y las iniciativas que se deben cumplir para alcanzarlas, debido a que la empresa debe aprobar los indicadores propuestos en el modelo del cuadro de mando integral, para proceder al proceso de implementación de la herramienta.



CAPÍTULO 5

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se evalúan los resultados de este estudio, así como el logro de cada uno de los objetivos específicos, el análisis toma como base la información presentada en el capítulo anterior.

Esta investigación tiene tres objetivos específicos para el logro del objetivo general, que es Proponer un Modelo de Gestión para la toma de decisiones utilizando el enfoque del Cuadro de Mando Integral para la organización STK de Venezuela. Tomando en cuenta los resultados obtenidos en el capítulo 4 se puede realizar el análisis para cada uno de los objetivos específicos, estos son:

4.3. Objetivo 1

“Analizar el proceso actual de Planificación y Control de Gestión de la empresa STK de Venezuela”

Este objetivo fue cubierto con amplitud en el capítulo 4 al aplicar los conocimientos de Porter, realizando el análisis de competitividad de la empresa para darle mayor alcance y facilitar la comprensión de todos los aspectos relacionados con la empresa, así como para conocer la situación actual de la misma y las condiciones del entorno que la afectan, ya que por medio del modelo de Porter se analizaron los factores determinantes de la competitividad que son externos a la empresa, y se puso de relieve el éxito competitivo de la empresa



4.4. Objetivo 2

“Conceptuar el Modelo de Gestión para la organización STK de Venezuela bajo la metodología del Balanced Scorecard.”

Adicional al análisis de Porter se realizó un análisis estratégico, tomando como base el concepto establecido en el PMI donde relaciona a la planificación estratégica con la gerencia de portafolio, de programa y la gerencia de proyectos; se analizaron estos puntos con la información suministrada por la empresa. Para la realización del análisis de planificación estratégica se utilizó la metodología del Balanced Scorecard que permite analizar una organización estableciendo objetivos estratégicos para cuatro perspectivas como lo son: financiera, de clientes, de procesos internos y de las capacidades.

Luego del establecimiento de los objetivos estratégicos se elaboró el diagrama causa-efecto que interrelaciona dichos objetivos, gráficamente, los vínculos entre los objetivos de las cuatro perspectivas permite crear un mapa estratégico, a través de relaciones causa - efecto y hace de esto algo explícito y probable. Lo importante para implementar esta estrategia es comunicarla para así alinear todas las unidades de la organización y contar con los recursos necesarios.

4.5. Objetivo 3

“Proponer un Cuadro de Mando Integral para la gestión de la empresa STK de Venezuela”

En el capítulo anterior se establecieron los objetivos estratégicos de la empresa para cada una de las perspectivas, con estas premisas se propuso un Cuadro de



Mando Integral, que no es más que un instrumento para presentar a la alta gerencia con un conjunto de indicadores para evaluar los resultados de la gestión, la propuesta de CMI debe ser revisada y aprobada por la alta gerencia de la organización para posteriormente definir las metas y los proyectos que se deben realizar para lograr satisfacer exitosamente dichas metas.



CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Para el desarrollo de la investigación se plantearon una serie de interrogantes, en función de la problemática detectada en la empresa, la respuesta a estas interrogantes se cumplió de manera satisfactoria al culminar la investigación, las interrogantes planteadas fueron las siguientes:

¿Cuenta la organización con una planificación estratégica que le permita alinear sus esfuerzos para cumplir las metas?

¿Cuáles son los factores internos y externos que afectan el desempeño de la empresa?

¿Se cuenta con una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil?

¿Existe vinculación entre la planificación estratégica y la planificación operativa?

¿Cómo inciden los indicadores de gestión en la toma de decisiones claves en la empresa?

¿Se comunica la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo alinear a las personas con la estrategia trazada?

¿Existe documentación escrita de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa?

Para dar respuesta a estas preguntas, se realizó el análisis de competitividad de la empresa utilizando el modelo del diamante de Porter, allí se evaluaron las condiciones de los factores, condiciones de la demanda, como son los sectores



conexos y de apoyo, y la Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa, y también se contemplaron los factores aleatorios y el gobierno, todo esto para determinar el nivel de competitividad de la empresa y se puede decir que la empresa cuenta con unas favorables expectativas de crecimiento, ya que cuenta con aspectos importantes y relevantes que le proporcionan un valor agregado que incrementa su competitividad, y le permiten ser reconocida como una empresa de tecnología con servicio de alta calidad, con personal calificado y con el respaldo de sus aliados estratégicos.

En el ejercicio de planificación estratégica, que no es más que un proceso lógico y sistemático que permite alcanzar un consenso sobre las decisiones estratégicas más importantes de la empresa. Y utilizando la metodología del Balanced Scorecard se definieron objetivos estratégicos como un mecanismo para hacer operativa la misión, los objetivos, indicarían junto con las metas, la parte más visible del elemento filosófico de la misión. Los objetivos estratégicos establecidos para las cuatro perspectivas del modelo son:

Perspectiva Financiera:

- ☒ Maximizar Valor Financiero

Perspectiva de los Clientes:

- ☒ Generar valor para el cliente.
- ☒ Satisfacer las necesidades del cliente.
- ☒ Incrementar la cartera de clientes.
- ☒ Establecer alianzas estratégicas.

Perspectivas de los Procesos Internos

- ☒ Impulsar la Integración de soluciones.



- ☑ Optimizar procesos en clientes
- ☑ Aumentar el valor al cliente.
- ☑ Implementar un modelo de calidad del proceso de desarrollo de sistemas.
- ☑ Cumplir con las especificaciones a tiempo.

Perspectiva de las Capacidades

- ☑ Desarrollar competencias claves y asegurar intercambio de conocimientos.
- ☑ Fortalecer valores y cultura organizacional.
- ☑ Promover ambiente de innovación, análisis de mejoras y aprendizaje continuo.
- ☑ Propiciar clima de confianza, motivación y satisfacción del personal.

Se definió el modelo conceptual del diagrama causa-efecto de los objetivos estratégicos, donde se estableció la relación de los objetivos por cada perspectiva y la alineación con los planes estratégicos de la empresa.

El Modelo de Gestión propuesto, mantiene las cuatro perspectivas establecidas sin ninguna modificación en la estructura propuesta por los Autores Kaplan y Norton y ayudará a la toma de decisiones efectivas y oportunas mediante el uso adecuado de un conjunto de indicadores, que integran todas las áreas de la empresa, y permitirá controlar la evolución de los factores clave de éxito derivados de la estrategia, atendiendo a las diferentes perspectivas que lo forman.



RECOMENDACIONES

Aprobar inmediatamente el modelo aquí desarrollado, para determinar mediante un consenso de la directiva las metas y las iniciativas o proyectos que se deben llevar a cabo para el cumplimiento de dichas metas.

Implementar el Cuadro de Mando Integral que permitirá al equipo de dirección observar globalmente la marcha de los aspectos clave de la gestión de la empresa, y ayudará a corregir oportunamente las desviaciones con tendencia a alterar las metas u objetivos previstos, ya que la información debe obtenerse con rapidez para poder actuar oportunamente.

Al aprobar la implementación del CMI se debe informar de forma general, a través de un cuadro resumen de las estrategias, folleto estratégico o utilizando la intranet corporativa, de los objetivos, y las metas trazadas para cada una de las perspectivas de la estrategia, para que todo el personal este alineado con los requerimientos de la organización.



BIBLIOGRAFÍA

Balestrini, M. (1997). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. BL Consultores Asociados. Caracas.

Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones I.E.S.A.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista P, (2004). *Metodología de la Investigación*. Tercera edición. México: Editorial McGrawHill.

Kaplan y Norton (2002). *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*. 2ª edición. Barcelona: Gestión 2000.

Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogota: Editorial McGrawHill.

Project Management Institute, INC. (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. (Guía del PMBOK®)*. Tercera edición Pensylvania: Autor.

Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: El Cid Editor.

UPEL (2003). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDUPEL

Referencias electrónicas

Recuperado el 18 de enero de 2005, de la World Wide Web

<http://www.5campus.com/leccion/cmando>> recuperado 01/2005

Recuperado el 18 de enero de 2005, de la World Wide Web

[http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_balanced_business_scorecard](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_balanced_business_scorecard.htm).htm.

Recuperado el 18 de enero de 2005, de la World Wide Web

<http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc/INICIO.HTML>



Recuperado el 9 de abril de 2005, de la World Wide Web

<http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html&prev=/search%3Fq%3Dbalanced%2Bscorecard%26hl%3Des%26lr%3D> Recuperado el 18/01/2005

Recuperado el 9 de abril de 2005, de la World Wide Web

<http://www.balancedscorecard.org>

Recuperado el 12 de octubre de 2005, de la World Wide Web

<http://paginas.ufm.edu/sabino/PI.htm>

Recuperado el 10 de noviembre de 2005, de la World Wide Web

<http://CUADRO%20DE%20MANDO%20seguro.pdf>

Recuperado el 10 de noviembre de 2005, de la World Wide Web

<http://www.fundipe.es/Formatos%20PDF/CUADRO%20DE%20MANDO%20seguro.pdf>

Recuperado el 10 de noviembre de 2005, de la World Wide Web

<http://www.lisi.usb.ve/publicaciones/BSCDS.pdf>

Recuperado el 12 de noviembre de 2005, de la World Wide Web

<http://estratega.typepad.com/estratega/bisnestrategia/>

Recuperado el 15 de noviembre de 2005, de la World Wide Web

<http://www.fundipe.es/Formatos%20PDF/CUADRO%20DE%20MANDO%20seguro.pdf>



Recuperado el 18 de noviembre de 2005, de la World Wide Web

<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/intrudecision.htm>

Recuperado el 20 de noviembre de 2005, de la World Wide Web

[http://www.monografias.com.htm/aplicación de la planeación estratégica en la empresa NEPSA \(UPIICSA IPN\)](http://www.monografias.com.htm/aplicación%20de%20la%20planeación%20estratégica%20en%20la%20empresa%20NEPSA%20(UPIICSA%20IPN)) -

Anexo 1. Proceso de Control de Gestión



Fuente: www.ciberconta.unizar.es



Anexo 2. Organigrama de la empresa

