



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA
LA GESTIÓN DE LA EMPRESA OFICINA DE ARQUITECTURA

presentado por
Pietroniro Rangel Mario Antonio
para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Bascaran Estrella

Puerto Ordaz, diciembre de 2005

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA
LA GESTIÓN DE LA EMPRESA OFICINA DE ARQUITECTURA

presentado por
Pietroniro Rangel Mario Antonio
para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Bascaran Estrella

Puerto Ordaz, diciembre de 2005



Universidad Católica Andrés Bello
Extensión Guayana

**Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para
la Gestión de la Empresa Oficina de Arquitectura**

Autor: Ing. Mario Pietroniro

Tutor: Ing. Estrella Bascaran

Año: 2005

RESUMEN

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento del sistema de control de gestión que permite evaluar la situación de una empresa, observada como una totalidad, para proporcionar información a la dirección de la misma acerca de su desempeño global.

El propósito del presente estudio es proponer un Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones bajo el enfoque del Balanced Scorecard para la empresa Oficina de Arquitectura. Se origina por la necesidad de los accionistas de la empresa de conocer, la satisfacción de los clientes, los procesos operativos y sus interrelaciones. Para la ejecución de la investigación se analizaron las características teóricas y funcionales del modelo del Cuadro de Mando Integral, se describe el proceso actual de Control de Gestión de la empresa, se establecen los lineamientos estratégicos que regirán a la empresa y conceptuar el modelo de gestión deseado bajo el enfoque propuesto del Balanced Scorecard.

Metodológicamente esta investigación se enmarca como una investigación proyectiva, bajo la modalidad de proyecto factible. La unidad de análisis fue el grupo de accionistas de la empresa, Oficina de Arquitectura, que comprende la población objeto de estudio, la misma es igual a la muestra. Una vez analizada la situación actual de la empresa Oficina de Arquitectura en cuanto a personal, factores físicos, nivel de conocimientos, elementos financieros, infraestructura, sistema de comunicaciones, transporte, tamaño y tasa de crecimiento de la demanda en el país, oficinas técnicas conexas, forma en que es administrada y elige competir, factores aleatorios y la incidencia del gobierno; todo ello basándose en entrevistas con los accionistas y en la revisión documental, se detectó la carencia absoluta de lineamientos estratégicos formalmente establecidos, además de la ausencia de un modelo para el control de Gestión con sus indicadores que permitan mejorar la prestación de servicios incrementando de esa manera los beneficios de los accionistas. Con base al diagnóstico anterior, se logró de consensuar junto a los



accionistas de la empresa la estrategia a establecer como fase inicial del proceso de planificación estratégica, permitiendo incluir armónicamente la planificación empírica que hasta ahora se venía llevando a cabo, con la matriz estratégica a proponer. Adicionalmente se conceptualizó el modelo de gestión bajo el enfoque propuesto del Balanced Scorecard estableciendo objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas analizadas, a saber: financiera, de clientes, de procesos internos y de las capacidades. Se elaboró entonces el diagrama causa-efecto que interrelacionó gráficamente los objetivos. Los vínculos entre los objetivos de las cuatro perspectivas permitieron efectuar una aproximación al mapa estratégico, para así generar el Cuadro de Mando Integral, procediendo a proponer los posibles indicadores, junto a sus posibles unidades de medición. La propuesta del Cuadro de Mando Integral sin duda alguna contribuiría a mejorar la gestión de los proyectos y servicios que realiza la Oficina de Arquitectura, pero el alcance de este trabajo Especial de Grado solo propone dicha metodología y no pretende evaluar su implementación, ya que esta dependerá de la aprobación del nivel de autoridad correspondiente.

Palabras Clave: Balanced Scorecard, Matriz estratégica, Cuadro de Mando Integral, Control de Gestión, Perspectivas.

**ÍNDICE GENERAL**

	Pág.
RESUMEN	i
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	v
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE ANEXOS	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1	
PROPUESTA DE PROYECTO	4
Planteamiento y delimitación de la problemática.....	4
Objetivos de la investigación.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
Justificación de la investigación.....	6
Alcance.....	6
Ámbito geográfico.....	6
Consideraciones éticas.....	7
Marco metodológico.....	9
Tipo de investigación.....	10
Diseño de la investigación.....	12
Unidad de análisis.....	13
Población y muestra.....	14
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	15
Validez y confiabilidad.....	16
Técnicas para el análisis de los datos.....	17



Fases de la investigación.....	17
Operacionalización de los objetivos.....	19
 CAPITULO 2	
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	21
BASES TEÓRICAS.....	21
Matriz Estratégica.....	21
Cuadro de Mando Integral.....	26
Relación del Cuadro de Mando Integral con la Gerencia de Proyectos.....	34
MARCO CONCEPTUAL.....	39
 CAPITULO 3	
MARCO ORGANIZACIONAL.....	41
Antecedentes de la empresa.....	41
 CAPITULO 4	
DESARROLLO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
 CAPITULO 5	
EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	64
 CAPITULO 6	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
Conclusiones.....	66
Recomendaciones.....	69
 BIBLIOGRAFÍA.....	72
ANEXOS.....	75



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
1. Estructura Metodológica.	10
2. Despliegue del cuadro de Mando integral.....	18
3. Relación del destino estratégico con los objetivo de la empresa	30
4. El cuadro de mando integral: estructura para poner en operación la estrategia.	31
5. Perspectivas del Balanced Scorecard.....	33
6. Distribución porcentual del tipo de falla.....	44
7. Relación de instrumentalidad entre los fines.....	52
8. Relación de instrumentalidad con la misión.....	53
9. Diagrama Causa-Efecto para la empresa Oficina de Arquitectura.	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
1. Operacionalización de los Objetivos.....	20
2. Estatus de los proyectos.....	44
3. Cuadro de Mando Integral para la empresa Oficina de Arquitectura.....	62

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo	Pág.
1. Organigrama de la empresa Oficina de Arquitectura.....	76
2. Listado de obras y grado de avance de los proyectos de la empresa.....	77
3. Resumen curricular de los accionistas.....	83
4. Instrumento de recolección de información.....	87



INTRODUCCIÓN

A medida que se han tratado de adaptar los sistemas de control a las necesidades de los directivos de las empresas, se evidencia una preocupación por la descentralización, la participación de todos los miembros de la organización y por concebir al control como un proceso íntimamente ligado a la estrategia y a los objetivos a largo plazo.

Surge en la década de los 90, el modelo de gestión Balanced Scorecard (B.S.C.) de Kaplan y Norton, con el cual concluyen una investigación que llevaban realizando durante años.

El camino de los instrumentos de control integrales para las empresas ha sido mucho más largo y arduo. El B.S.C. hereda lo mejor de estos instrumentos, lo que se evidencia en:

1. el uso de indicadores para lograr el monitoreo integral de la empresa de una manera más racional y simple,
2. el carácter integrador y sistémico que es imprescindible en un sistema de control actual,
3. la importancia de una organización donde todas las acciones estén coordinadas y donde todos los trabajadores, desde el alto mando hasta el nivel operativo, sepan cuales son los aspectos de relevancia dentro de la misma, donde es importante enfocarse.

Cuando Kaplan y Norton, desarrollaron por primera vez su B.S.C., buscaban crear una herramienta que permitiera medir los resultados tangibles e intangibles de una empresa. En aquel momento no suponían el gran alcance que tendría esta herramienta y las posibilidades que representaría como metodología para medir el avance estratégico. Esta característica del B.S.C. ha posibilitado que se considere



como metodología más importante dentro de la gestión empresarial en los próximos 50 años. El C.M.I. proporciona una visión dinámica de los aspectos esenciales de la actividad permitiendo esto, que se pueda observar la tendencia y la evolución de los indicadores esenciales, lo que permitirá anticipar y tomar decisiones estratégicas de una manera óptima.

El propósito del siguiente estudio es proponer un modelo de gestión para la toma de decisiones bajo el enfoque del Balanced Scorecard para la empresa Oficina de Arquitectura.

Se siguió una estructuración, para el trabajo, en siete capítulos, que se describen a continuación.

El Capítulo 1, PROPUESTA DE PROYECTO, contiene el planteamiento y delimitación de la problemática, la justificación del estudio, los objetivos de la investigación, el alcance, y 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.

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

El Capítulo 3, MARCO ORGANIZACIONAL, contiene información referente a la empresa.

El Capítulo 4, DESARROLLO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN contiene los datos e información recolectada por el investigador para el desarrollo del estudio así como las respuestas a los objetivos planteados en la investigación.



El Capítulo 5, EVALUACIÓN DEL PROYECTO, contiene una evaluación de los resultados obtenidos en el proyecto y si estos cumplen con 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 un conjunto de anexos referentes a la investigación.



CAPÍTULO 1.

PROPUESTA DE PROYECTO

Planteamiento y delimitación de la problemática

El concepto de Control de Gestión en las empresas ha tomado especial relevancia en los últimos tiempos, debido a una serie de circunstancias como las diferencias con respecto a los propósitos, estímulos, exigencias y necesidades individuales de los responsables y los intereses de la propia organización.

Asimismo, los procesos -cada vez más heterogéneos- han ido tomando un grado de complejidad más elevado, los recursos son cada vez más restringidos, y el proceso de toma de decisiones va centrándose en parcelas de la empresa más específicas, convirtiéndolo en más autónomo.

Oficina de Arquitectura es una empresa dedicada a la realización de proyectos, obras de construcción civil y animación digital, la cual carece de una estructura organizacional definida y por ende de una herramienta válida para el control de gestión. Ante esta situación, la empresa Oficina de Arquitectura, ha decidido emprender una búsqueda de herramientas de apoyo para los procesos de gestión y toma de decisiones ya que carece de planificación estratégica y operativa y tiene poca o nula capacidad de adaptación a la incertidumbre y a los cambios constantes.

La gerencia ha observado retrasos en las entregas originando molestias a los clientes cuando se prestan los servicios, tales como:

1. Falta de claridad sobre las especificaciones de los servicios requeridos.
2. Falta de claridad al describir el alcance de los servicios por parte de los clientes.



Esto origina costos adicionales tanto a los clientes como a la empresa, lo cual incide negativamente en las operaciones y contribuye a la pérdida del prestigio comercial de Oficina de Arquitectura, de acuerdo a lo expresado por sus directivos.

Entonces, ¿qué se debe hacer para definir la estructura organizacional y además contar con una herramienta válida para el control de gestión? ¿Cómo reducir los retrasos y los problemas de calidad en los servicios, que generan pérdida del prestigio comercial de Oficina de Arquitectura? ¿Cuál sería la metodología adecuada para el desarrollo de un modelo de gestión para la toma de decisiones en Oficina de Arquitectura?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Proponer un Cuadro de Mando Integral para la gestión y toma de decisiones bajo el enfoque del Balanced Scorecard en la empresa Oficina de Arquitectura.

Objetivos Específicos

1. Obtener un diagnóstico de la situación actual en cuanto a los procesos, productos, clientes y mercado de la empresa Oficina de Arquitectura.
2. Establecer los lineamientos estratégicos de la empresa Oficina de Arquitectura.
3. Conceptuar el modelo de gestión deseado bajo el enfoque propuesto del Balanced Scorecard.



Justificación de la investigación

Todo lo anteriormente expuesto, se origina por la necesidad que tiene la empresa Oficina de Arquitectura, de conocer si los recursos disponibles de la organización se están empleando de la mejor manera posible y así satisfacer los requerimientos de los accionistas y los clientes, y de no ser así, realizar los ajustes necesarios para que la empresa proporcione una mejor respuesta a los diferentes elementos involucrados.

Alcance

El presente estudio contempla sólo la elaboración de una propuesta de C.M.I. para la empresa Oficina de Arquitectura, Para la determinación de los elementos constituyentes del mismo, se diagnosticó el sistema actual de Gestión, utilizando como instrumento la propuesta de Kaplan y Norton, por requerimiento de la empresa objeto de estudio.

No abarcará la implementación del C.M.I., ni la evaluación de los resultados posteriores a su aplicación; por tanto su acción y administración depende del modo como se promueva su importancia y su aceptación por todos los niveles de la organización, muy especialmente por parte de la Gerencia de la empresa.

Ámbito geográfico

La empresa Oficina de Arquitectura está ubicada en Mérida, estado Mérida, Venezuela.



CONSIDERACIONES ÉTICAS

A solicitud expresa de los accionistas de la empresa y por razones de confidencialidad de la información contenida en este estudio, no se menciona el nombre real de la empresa y el de los propios accionistas, se hace referencia a ella como Oficina de Arquitectura, debido a que el presente estudio es una fuente de información estratégica para la empresa Oficina de Arquitectura

Los aportes que a manera de generación de estrategias y la propuesta del instrumento conocido como Cuadro de Mando Integral que se incluirán en esta investigación son auténticos y no esta dentro del desarrollo de esta investigación el falsear o utilizar información de terceros como propia.

Además de las consideraciones antes mencionadas se incluyen las dictadas por el Project Management Institute (P.M.I.). De acuerdo al código de ética de los miembros del P.M.I. (Project Management Institute, 2004), los profesionales dedicados a la Gerencia de Proyectos 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 P.M.I. que son particularmente aplicables a este trabajo 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.



MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico define el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio; esta tarea consiste en hacer operativos los conceptos y elementos del problema en estudio, al respecto Sabino, C (1992) indica: “En cuanto a los elementos que es necesario operacionalizar pueden dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza: el universo y las variables” (p.118).

Es necesario partir de un problema bien identificado y delimitado, para luego establecer las etapas del análisis del problema en estudio, el método de investigación, fuentes de información y tratamiento de la información.

Según Balestrini, M. (2002):

“El fin esencial del marco metodológico es el de situar, en el lenguaje de investigación los métodos o instrumentos que se emplearan en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de la investigación; su universo o población; su muestra; los instrumentos y las técnicas de recolección de los datos. De esta manera se proporcionara al lector una información detallada acerca de cómo se realizara la investigación.” (p. 126)

A continuación se presenta la estructura metodológica empleada para el desarrollo de la investigación.

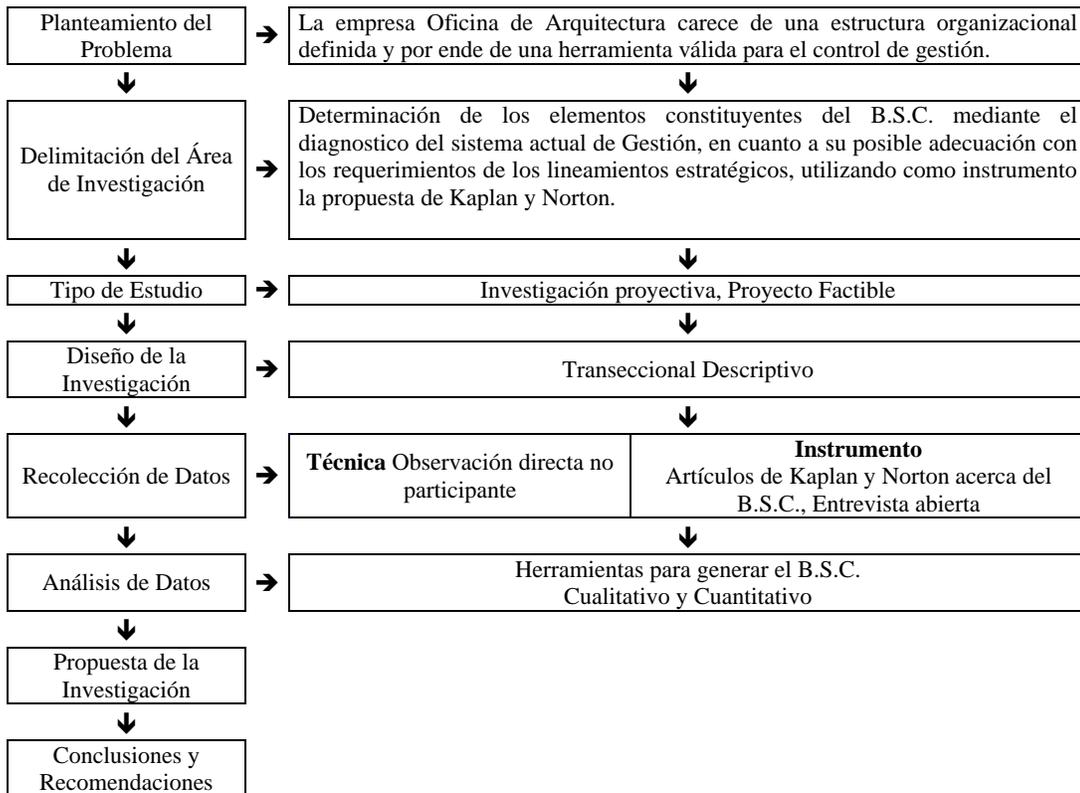


Figura 1: Estructura Metodológica.

Diseño: El investigador (2005)

Tipo de Investigación

Es el conjunto de características diferenciales de una investigación con respecto a otra por su naturaleza y por su metodología y la técnica a emplear en el proceso de la búsqueda de la solución al problema planteado.

La investigación realizada, de acuerdo a los objetivos planteados, busca proponer un Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones bajo el enfoque del Balanced Scorecard para la empresa Oficina de Arquitectura, con la finalidad de contribuir a que todo el funcionamiento de los procesos de la empresa sea realizado bajo ciertas normas que garanticen la calidad de los productos.



Partiendo de este objetivo y en función de las definiciones más comunes para los tipos de investigación, ésta se puede plantear desde el punto de vista de los objetivos intrínsecos y extrínsecos: así para el presente caso en particular se puede indicar que esta investigación es una investigación proyectiva, según Hurtado de B., (1998), una descripción completa de la investigación proyectiva, es la siguiente: “Este tipo de investigación, también llamada proyecto factible (U.P.E.L., 1990) consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, los cuales constituyen una solución a un problema o necesidad de tipo práctico.” (p. 311).

Reafirmando lo dicho anteriormente esta investigación se enmarca dentro de los Proyectos Factible de acuerdo al Manual de Trabajos de Grado, Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (U.P.E.L.) (1.998) “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” (p.7)

En el mismo Manual se define la Investigación Documental como: “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos” (p.7).

Así, 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 el investigador 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.

En conclusión, el fin de establecer el tipo de investigación permite designar la clase de información necesaria, así como el nivel de análisis que se efectuará, estableciendo para este caso en particular un proyecto factible basado en una investigación descriptiva documental.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación según Hernández, Fernández y Baptista, (2004) es el “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”, (p.135). Así, Sabino (1992) plantea, en referencia al método de investigación, “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” (p. 119).

Coincidiendo con lo indicado por Balestrini, el diseño dependerá del período en el que se efectúe siendo esta investigación de diseño transversales o transeccional; como lo expresa Hernández, Fernández, Baptista (2004) “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.”(p. 270).

El presente estudio se puede enmarcar como un estudio de campo de tipo transeccional, de acuerdo a lo expresado en el Manual de Trabajos de Grado de la U.P.E.L. para los trabajos de grado y tesis doctorales, (sic) “que la Investigación de Campo se refieren al análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito de describirlos, interpretarlos y entender su naturaleza, explicando sus causas y efectos, así como predecir su concurrencia”, debido a que las variables para conocer el modelo de gestión de la empresa Oficina de Arquitectura, se obtuvieron de forma directa, sin mediar la manipulación y en un mismo tiempo se puede indicar que el diseño de la investigación es de campo del tipo transeccional descriptivo.

Unidad de Análisis

Con la finalidad de proponer un Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones bajo el enfoque del Balanced Scorecard la unidad de análisis definida fue conformada por los accionistas de la empresa Oficina de Arquitectura, ubicada geográficamente en la ciudad de Mérida, estado Mérida.



Población y Muestra

“...por población se entiende, un conjunto finito o infinito de personas, casos, o elementos que presentan características comunes...” (Gabaldón, citado en Balestrini, 1997, (p. 124)).

Selltiz citado por Hernández, Fernández y Baptista (2.004), señala que la población, “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (p.303).

En este estudio la muestra tiene el tamaño de la población dado que es del tipo finita, y estuvo conformada por los accionistas que a su vez conforman la Gerencia de la empresa Oficina de Arquitectura.

Según el Diccionario de la Lengua Española (2.001) se entiende por “muestra” la “parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él”. (p. 1051).

Para la aplicación del instrumento la muestra estuvo conformada por los tres accionistas de la empresa Oficina de Arquitectura, los cuales fueron seleccionados de manera intencional (no probabilística), es decir, seleccionados por características específicas y tomando en cuenta la contribución que pudieran ofrecer a la investigación, empleando para ello un muestreo por conveniencia dadas las características de la investigación.



Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Sabino, C. (1992), indica lo siguiente:

“Un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”... “De este modo el instrumento sintetiza en si toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto a las variables o conceptos utilizados”, (p.149, 150)

Para la elaboración de la propuesta de diseño del Cuadro de Mando Integral de la empresa Oficina de Arquitectura, y de los indicadores a ser considerados en la propuesta, se cumplieron una serie de etapas y consideraciones que permitieron tener una visión más clara y precisa del proceso de control de gestión.

Según Hernández, Fernández, Baptista (2004), la recolección de datos cualitativos consiste en, “en la descripción profunda y completa (lo más que sea posible) de eventos, situaciones, imágenes mentales, interacciones, percepciones, experiencias, actitudes, creencias, emociones, pensamientos y conductas reservadas de las personas, ya sea de manera individual grupal o colectiva.”, (p. 450-451).

Las técnicas para la recolección de datos empleada fueron la observación directa participante y la entrevista abierta.

Hernández, Fernández, Baptista (2004), indica 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).

La entrevista abierta fue la otra técnica a utilizar que se realizó de forma activa, de acuerdo a Hernández, Fernández, Baptista (2004), “se fundamentan en



una guía general con temas no específicos y el entrevistador tiene toda la flexibilidad de manejarlas.” (p. 455).

Los instrumentos de recolección de datos, aplicados en la presente investigación fueron las fichas de trabajo, los registros de observación y el modelo de la entrevista, que se muestra en el anexo 4.

Validez y Confiabilidad

Como características esenciales el instrumento empleado en la recolección de datos debe tener validez y confiabilidad, así 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). La confiabilidad según el mismo autor “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”. (p.346)

Los datos obtenidos fueron validados y revisada su confiabilidad de acuerdo a una valoración del proceso de análisis.

Se evaluó si se disponía de suficiente información de acuerdo al problema planteado, mediante el establecimiento de un esquema subjetivo, y respondiendo a una serie de interrogantes o lista de comprobación de acuerdo a lo planteado por Hernández, Fernández, Baptista (2004) quienes se refieren a este proceso así, “En la investigación cualitativa no calculamos un coeficiente o índice de confiabilidad, ni medidas estadísticas de la validez, más bien analizamos en profundidad (producto de la reflexión)”. (p.475) si se han cubierto todos aquellos aspectos de la recolección de datos que permitan que la información sea analizada y codificada.



Técnicas para el Análisis de Datos

Una vez recolectada la información, se realizó el análisis de las mismas, para ello se procesó la información permitiendo realizar un correcto análisis de estos resultados. Los datos a obtener fueron calificados como cualitativos. Los datos cualitativos están conformados por la información recopilada de una manera verbal y no se pueden cuantificar, ya que son cualidades, las mismas fueron evaluadas, determinando el comportamiento de cada punto importante.

Una vez obtenida y recopilada la información se realizó su procesamiento, esto implicó el cómo ordenar y presentar de la forma más lógica e inteligible los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados.

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. Conceptuación del Modelo.

Para la planificación del modelo se aplicó lo indicado por Kaplan y Norton, el objetivo principal del Cuadro de Mando Integral es ayudar a la toma de decisiones efectivas y oportunas mediante el establecimiento y uso adecuado de un conjunto de indicadores, que integren todas las áreas de la empresa, controlen la evolución de los factores clave de éxito derivados de la estrategia y lo haga, además, de forma equilibrada, atendiendo a las diferentes perspectivas que lo forman. De acuerdo al siguiente esquema:

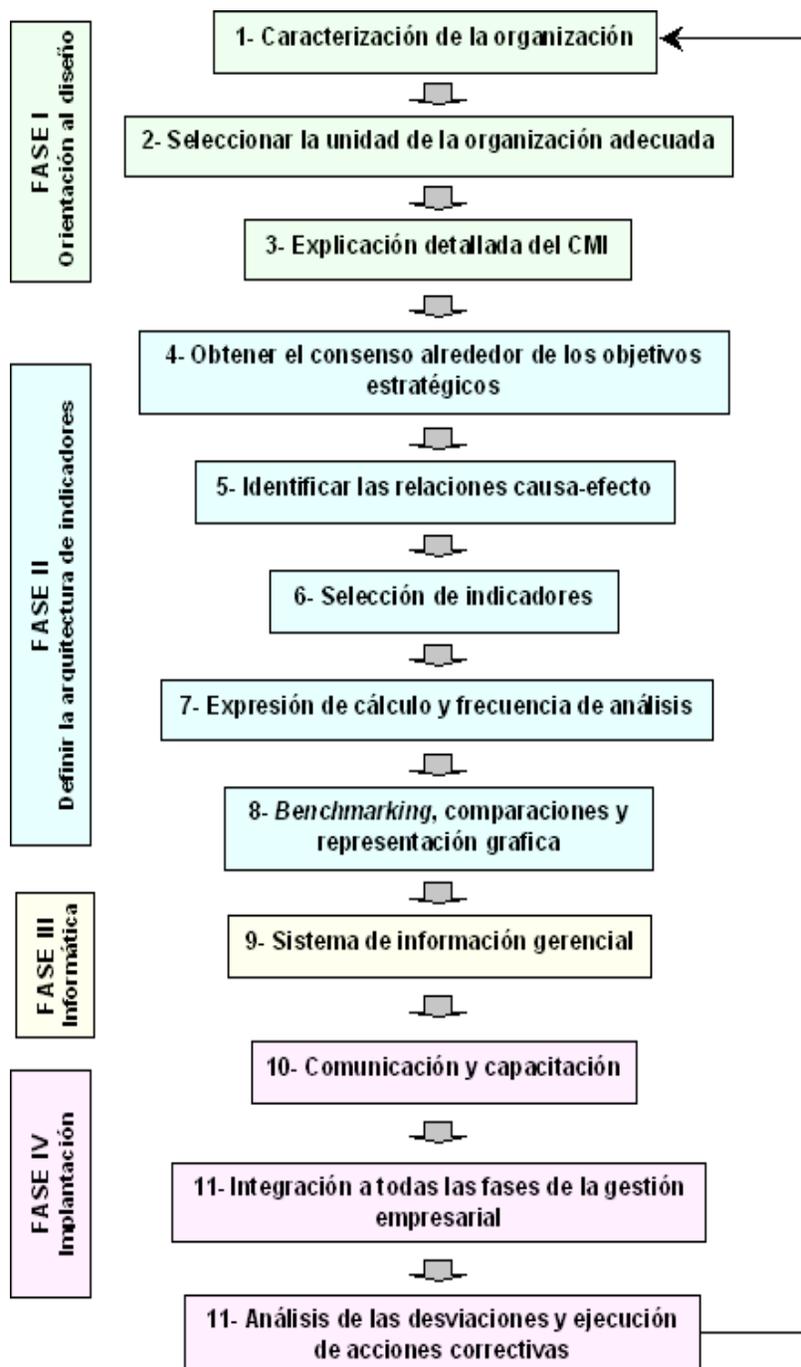


Figura 2. Despliegue del cuadro de Mando integral

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



Operacionalización de los Objetivos.

Según Sabino, C. (1992)

“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>)

Para ello se diseñó un esquema donde se detallan los elementos que intervinieron en el desarrollo de la operatividad de los objetivos planteados en el Capítulo I.



Tabla 1. Operacionalización de los Objetivos

Objetivo General				
Proponer un modelo de gestión para la toma de decisiones bajo el enfoque del Balanced Scorecard para la empresa OFICINA DE ARQUITECTURA.				
Objetivos Específicos	VARIABLES	Definición	Indicador(es)	Instrumento(s)
1. Obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa Oficina de Arquitectura	Gestión	Gestión: son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización	Elementos de la planificación y control	Técnica: Observación Directa Instrumento: Fichas
2. Establecer los lineamientos estratégicos de la empresa Oficina de Arquitectura	Políticas recurrentes, lineamientos.	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 las capacidades	- Estrategias - Metas - Responsables	Técnica: Observación Directa Instrumento: Listas de chequeo Diagramas causa-efecto Mapas estratégicos
3. Conceptuar el modelo de gestión deseado bajo el enfoque propuesto del Balanced Scorecard	C.M.I. para la empresa Oficina de Arquitectura	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 Perspectivas: - Financiera - Cliente - Procesos - Capacidades Relación Causa-Efecto	Técnica: Observación Directa Instrumento: Diagramas Causa-Efecto Mapa Estratégico

Diseño: El investigador (2005)



CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

BASES TEÓRICAS

Matriz Estratégica:

Al establecer el concepto de matriz estratégica se debe profundizar en el significado de la palabra "estrategia".

El término es de origen griego, *strategos* o el arte del general en la guerra, y procede de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar). Ya antiguos textos chinos del año 500 a. C., como el libro de Sun Tsu "El Arte de la Guerra", hacen mención de la misma, basándose en las experiencias de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra, dicta las pautas para dirigir las operaciones militares. Francés, (2001)

El diccionario *Larousse* define estrategia, como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla. Es sinónimo de rivalidad, competencia.

Ya con un enfoque más empresarial, Francés (2001) establece el concepto de estrategia como "la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de la incertidumbre" (p.27).



Para la combinación efectiva de los recursos y medios la empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado una serie de premisas fundamentales para plasmar los principales aspectos de su estrategia. Estos lineamientos de acuerdo a su periodo de validez se pueden clasificar en:

Permanentes: aquellos que se establecen sin un periodo de validez determinada, comprenden los fines, la misión y los valores.

Semipermanentes: comprenden la visión y las políticas y se establecen para ser alcanzados en el corto plazo, con posibilidad de ser ajustados en el lapso de cinco a diez años. Francés (2001).

El conjunto de los lineamientos permanentes y los semipermanentes que se orientan al desarrollo de la empresa constituyen la denominada matriz estratégica.

De acuerdo a Francés (2004), la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a sus clientes, definiendo a que se dedican, más allá de los servicios que ofrecen en un momento dado, esto se hace al identificar las necesidades del mercado que intentan satisfacer y su target de clientes. Este concepto es aplicable a organizaciones de cualquier tamaño, a organizaciones sin fines de lucro y organismos públicos de todo tipo.

Hofel y Schendel (1978), citados por Francés (2001), indican que los fines, son los objetivos permanentes de la empresa, que representan su razón de ser desde el



punto de vista de los accionistas y sus trabajadores, reflejando lo que esperan de la empresa desde el punto de vista del interés propio. De acuerdo a su orientación pueden ser: permanencia en el mercado, beneficio económico, crecimiento, prestigio y bienestar de los miembros. Al igual que la misión es aplicable a empresas de cualquier tamaño y tipología.

Los valores, plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo todas sus acciones, formando parte de la cultura organizacional. Pertenecen a las personas aunque se les atribuyan también a las empresas. Establecen lo que se constituye como un código de conducta, definen lo que se considera el bien, como distinto al mal y establece los límites para un comportamiento aceptable. Quienes dirigen una organización, seleccionan algunos y los adoptan y esperan que lleguen a ser compartidos y usados como guía colectiva de conducta.

La visión establece el objetivo macro o primordial hacia el cual la empresa dirige sus esfuerzos. Para lograr su definición la empresa se pregunta como desea llegar a ser en un horizonte de tiempo de cinco a diez años. Incorporándose entonces una imagen-objetivo a ser alcanzada en una ventana de tiempo de carácter temporal, para un momento determinado.

Las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Definen cuales acciones son preferibles o aceptables, entre las opciones posibles para el logro de los objetivos. Estas suelen derivarse de los lineamientos permanentes.

Según varios autores, en mediados de los sesenta se inicia la aparición de la Planificación Estratégica asociada a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: exigía la



planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos aumenta, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planificación estratégica:

El porvenir de las decisiones actuales: la planificación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planificación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. Francés (2004).

El Proceso: la planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las



estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planificación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planificación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planificación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planificación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Filosofía: la planificación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Estructura: un sistema de planificación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planificación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Para ello se deben englobar una serie de elementos que plasmados en conjunto orientan los principales aspectos de la estrategia y permiten dar los primeros indicios



de un tipo de la programación, la planificación estratégica, que los ayude a manejar sus organizaciones en este ambiente. Las experiencias demuestran el hecho de que las organizaciones que mantienen una buena planificación a largo plazo se desarrollan mejor en un mercado cambiante.

Es por esta razón que la planificación estratégica ayuda a la gerencia a determinar donde debería estar la organización en los próximos 3 a 10 años, a identificar los recursos que necesita para llegar allá y a prever la mezcla de productos o servicios al final de dicho horizonte.

Concluido el proceso de elaboración del plan estratégico queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos. Siendo así, el proceso de planificación estratégica es continuo, la planificación estratégica precede y preside las funciones de dirección de la empresa.

Por esto un propósito básico para cualquier negocio es buscar la utilidad mediante el uso efectivo y eficaz de recursos.

De cualquier forma, el aporte del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura la mejor manera para dirigir una empresa alineada con las directrices estratégicas.

Cuadro de Mando Integral

Para el desarrollo del objetivo correspondiente al Cuadro de Mando Integral y Balanced Scorecard en esta investigación se revisaron los planteamientos, conceptos y teorías de Kaplan y Norton para el diseño del C.M.I. que servirán de sustento esta investigación.



Kaplan y Norton comienzan su labor investigadora en 1.990, con la profunda convicción de que los modelos de gestión empresarial basados en indicadores financieros, se encuentran completamente obsoletos. Su labor se materializa en el libro “The Balanced Scorecard”.

En 1996 Kaplan y Norton definen el C.M.I. 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 C.M.I. 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 U.E.N. 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 los procesos internos y la de aprendizaje 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)

El Cuadro de Mando Integral (C.M.I.) es un instrumento producido por el sistema de control de gestión de una organización para evaluar la situación de la



misma, observada como una totalidad, para proporcionar retroalimentación a la dirección de la empresa acerca de su desempeño global.

El C.M.I. informa a la alta gerencia de forma numérica y gráfica los valores alcanzados por la empresa en cada uno de sus indicadores estratégicos; haciendo un breve análisis de cada indicador global, considerado independientemente, y luego integra, en una síntesis que se expresa en pocos párrafos, el diagnóstico de la organización. El instrumento debe ser sumamente sintético con un reducido número de páginas, como máximo 10.

Existen diferentes maneras de estructurar el C.M.I., pero pueden destacarse tres. Una, conocida como el método de Du Pont, que basa la evaluación del desempeño de la organización en el beneficio económico. Otra, que adopta el modelo de las áreas funcionales de la empresa. Y, finalmente, el modelo del Balanced Scorecard, que combina varios criterios.

El C.M.I. de Kaplan y Norton, busca utilizar los antiguos indicadores de las áreas funcionales y complementarlos con las nuevas tendencias de la evaluación de la empresa.

Este es un medio para presentar a la alta gerencia un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión. Sin embargo, Kaplan y Norton (1992) afirman que “es algo más que un nuevo sistema de medición. El verdadero poder del C.M.I. 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”



Características:

- Incluye indicadores sobre las variables externas de la organización y no solamente sobre las internas.
- 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 C.M.I. se derivan de la visión y la estrategia de una organización y proporcionan una estructura para poner en operación la estrategia.
- Incluye indicadores para los procesos críticos de 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 BSC 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 en 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.

Para la definición del C.M.I. 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 C.M.I. 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.

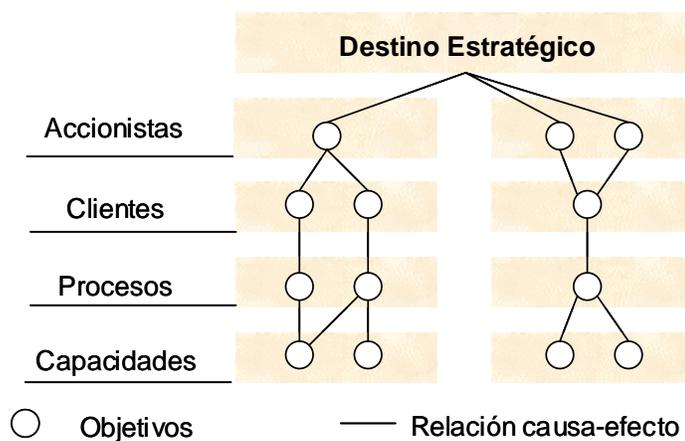


Figura 3. Relación del destino estratégico con los objetivo de la empresa

Fuente: Francés 2001 (p. 106)



De acuerdo a la figura anterior, 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.

El modelo del C.M.I. combina varios criterios. Es un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización. El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

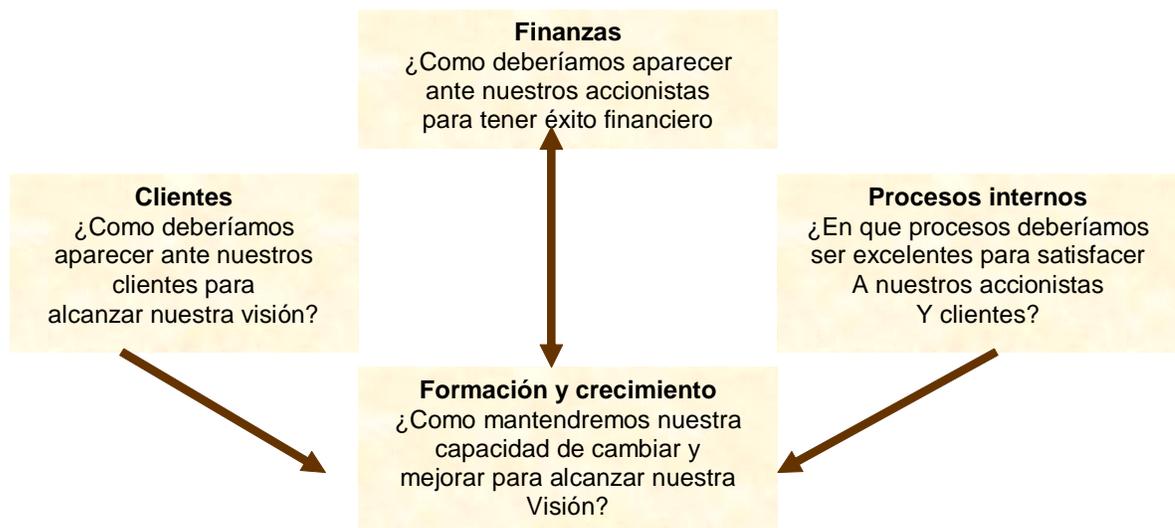


Figura 4. El cuadro de mando integral: estructura para poner en operación la estrategia.

Fuente: Kaplan y Norton, El cuadro de Mando Integral. Tomado de Pacheco, Castañeda, Caicedo (p.161).



El Balanced Scorecard se divide en cuatro perspectivas, y dentro de cada perspectiva se distinguen dos tipos de indicadores:

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

Desglosándose de acuerdo con las siguientes perspectivas:

Perspectiva Financiera: el modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial.

Perspectiva de Cliente: el objetivo de esta perspectiva es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa.

Perspectiva de Procesos Internos: analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero.

Perspectiva de las capacidades: el modelo plantea los valores de esta perspectiva como el conjunto de drivers del resto de ellas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender.

El aporte del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura la mejor manera para dirigir una empresa alineada con las directrices estratégicas, como se ilustra a continuación.

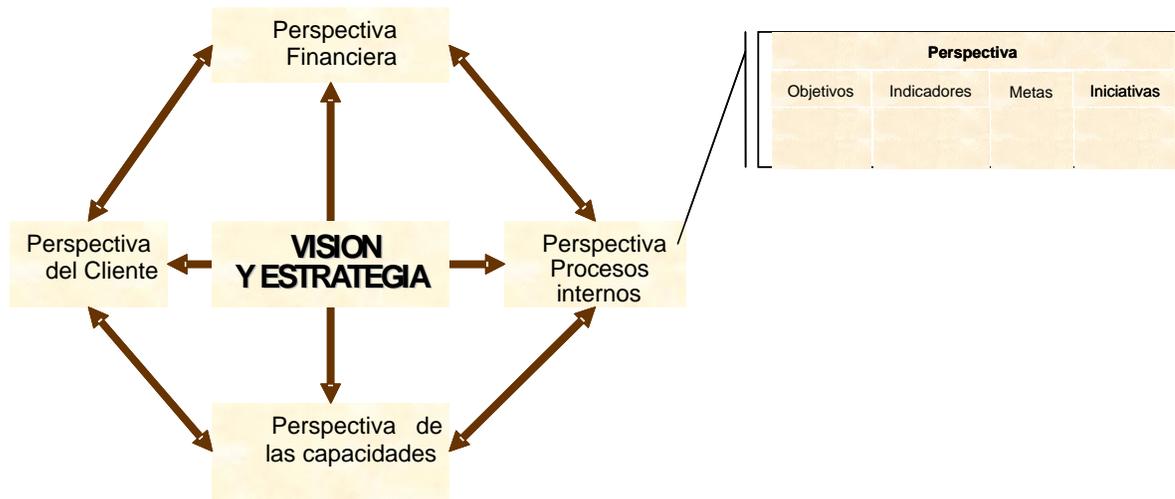


Figura 5: Perspectivas del Balanced Scorecard

Diseño: El investigador (2005)

Asimismo, las relaciones causa-efecto que existen entre los indicadores empleados, se basan en la hipótesis de que si se actúa sobre la perspectiva de las capacidades, estos serán el motor de la mejora de los procesos, lo que redundará en unos clientes más satisfechos, que comprarán más, y por lo tanto, los resultados financieros para la organización serán mejores.

Según Kaplan y Norton (1999, p.45),

“un buen Cuadro de Mando Integral debe tener una mezcla adecuada de medidas de resultados y de inductores de la actuación de la estrategia de la unidad de negocio. Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados finales, ni proporcionan una indicación de si la estrategia se logra con éxito. Por el contrario, los inductores de la actuación, sin medidas de los resultados, no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido transformadas en un negocio mejorado con clientes nuevos y actuales y en una mejor actuación financiera”. La información real actual, acompañada de datos documentales del pasado, es la información más completa para estimar las tendencias del futuro.



Existe consenso en considerar el liderazgo como el factor clave para el éxito del Cuadro de Mando Integral, ya que el líder de la empresa es quien tiene bajo su responsabilidad que esta poderosa herramienta suministre el efecto requerido, a través de su preparación, conocimiento del negocio, visión global del entorno, integración moral, confiabilidad interna, así como con el apoyo y entusiasmo que le brinde al proyecto. No obstante, además del compromiso de la dirección de la empresa, se requiere involucrar a todas las personas de la organización, de manera que todos puedan contribuir a la nueva estrategia e implementarla en su “día a día”, de forma tal que contribuya al éxito empresarial y al mantenimiento y funcionamiento del sistema de gestión.

Relación del Cuadro de Mando Integral con la Gerencia de Proyectos

El Cuadro de Mando Integral se relaciona con las áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos descritas en el PMBOK®, de acuerdo al análisis establecido a continuación para cada una de las áreas.

Gestión de la Integración: Según la Guía del PMBOK® (2004) la gestión de la Integración consiste en:

El Área de Conocimiento de Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, articulación y acciones de integración que son cruciales para concluir el proyecto y, al mismo tiempo, cumplir satisfactoriamente con los requisitos de los clientes y otros interesados, y gestionar las expectativas.

De hecho, el objetivo principal del Cuadro de Mando Integral es ayudar a la toma de decisiones efectivas y oportunas mediante el establecimiento y uso adecuado de un conjunto de indicadores, que integren todas las áreas de la empresa, controlen



la evolución de los factores clave de éxito derivados de la estrategia y lo haga, además, de forma equilibrada, atendiendo a las diferentes perspectivas que lo forman.

Gestión del Alcance: Según la Guía del PMBOK® (2004) la gestión del Alcance consiste en:

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto satisfactoriamente. La gestión del alcance del proyecto se relaciona principalmente con la definición y el control de lo que está y no está incluido en el proyecto.

El Cuadro de Mando Integral permite controlar que se cumplan los objetivos mediante una retroalimentación continua, en base a los resultados obtenidos, facilitando un feedback sistemático de la estrategia establecida.

Gestión de Tiempo: Según la Guía del PMBOK® (2004), “la Gestión del Tiempo en Proyectos incluye los procesos necesarios para lograr la conclusión del proyecto a tiempo”

El Cuadro de Mando Integral permite 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 Costes del Proyecto incluye 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” de acuerdo a lo indicado en la Guía del PMBOK® (2004).

En el Cuadro de Mando Integral se utilizan indicadores financieros y no financieros que permiten a los gerentes tomar decisiones oportunas, y evitar las desviaciones en los resultados esperados. Los objetivos financieros son considerados



como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera con el cuadro de mando se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

Gestión de la Calidad: La Guía del PMBOK® (2004), establece en referencia la Gestión de la Calidad lo siguiente:

Los procesos de Gestión de la Calidad del Proyecto incluyen todas las actividades de la organización ejecutante 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. Implementa el sistema de gestión de calidad a través de la política, los procedimientos y los procesos de planificación de calidad, aseguramiento de calidad y control de calidad, con actividades de mejora continua de los procesos que se realizan durante todo el proyecto, según corresponda.

El uso de indicadores para lograr el monitoreo integral de la empresa de una manera más racional y simple, es imprescindible en un sistema de control actual, la importancia de una organización donde todas las acciones estén coordinadas y donde todos los trabajadores, desde el alto mando hasta la el nivel operativo, sepan cuales son los aspectos de relevancia dentro de la misma, permite alcanzar altos estándares de calidad.

Gestión de los Recursos Humanos: Según la Guía del PMBOK® (2004) consiste en:

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto. Si bien es común hablar de asignación de roles y responsabilidades, los miembros del equipo deberían participar en gran parte de la planificación y toma de decisiones del proyecto. La participación temprana de los miembros del equipo aporta



experiencia durante el proceso de planificación y fortalece el compromiso con el proyecto.

El Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva de las capacidades cuenta con indicadores que evalúan el desempeño del recurso humano en proyecto y en la empresa, ya que relaciona la gestión de la empresa con las capacidades y el nivel de satisfacción de su personal, garantizando un alto valor financiero a largo plazo para el accionista, agregando valor para los empleados, clientes y procesos.

Gestión de las Comunicaciones: Según la Guía del PMBOK® (2004) es:

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto es el Área de Conocimiento que incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, recogida, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma. Los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto proporcionan los enlaces cruciales entre las personas y la información, necesarios para unas comunicaciones exitosas. Los directores de proyectos pueden invertir una cantidad excesiva de tiempo comunicándose con el equipo del proyecto, los interesados, el cliente y el patrocinador.

El Cuadro de Mando Integral al ser una herramienta ágil, posibilita e integra la gestión de datos que provienen de los diversos entornos de la empresa e incluso información externas a la organización, proporcionando los enlaces cruciales entre las personas y la información, necesarios para la toma de decisiones en tiempo real.

Gestión del Riesgo: Según la Guía del PMBOK® (2004) consiste en:

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye 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. 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.



La filosofía del Cuadro de Mando Integral está basada en la implicación de todos los elementos de la organización en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. Esto se consigue dando acceso a los diferentes niveles a los indicadores que miden el avance en la consecución de los mismos, valorando el impacto de los diferentes escenarios a fin de alinearse con la estrategia establecida.

Gestión de las Adquisiciones: Para la Guía del PMBOK® (2004) esta incluye “los procesos para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo” y se presenta bajo dos posibles perspectivas “La organización puede ser la compradora o la vendedora del producto, servicio o resultados bajo un contrato.”

En el Cuadro de Mando Integral permite vincular la planificación estratégica y la planificación operativa de la empresa, incluyendo los procesos de gestión del contrato y de control de cambios necesarios para administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados de la dirección de la empresa.

Este análisis permitió conocer la congruencia relacional entre el Cuadro de Mando Integral y la mejores practicas para gerencia de proyectos establecidas en la Guía del PMBOK® (2004), ya que toma en cuenta los activos de los procesos de la organización y los factores ambientales de la empresa como entradas a los procesos, mostrando los elementos de información, política y procedimiento que son externos a la empresa, pero que pueden causar un impacto sobre la planificación y la desempeño de la misma.



MARCO CONCEPTUAL

Balanced Scorecard (BSC): es un sistema de Control de Gestión que traduce la Estrategia y la Misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización. (<http://www.cuadrodemandointegral.cl/>).

Matriz estratégica: El conjunto de los lineamientos permanentes y los semipermanentes que se orientan al desarrollo de la empresa constituyen la denominada matriz estratégica. Francés (2004)

Cuadro de Mando Integral: El cuadro de mando es un informe producido por el sistema de control de gestión para evaluar la situación de una empresa, vista como una totalidad, para proporcionar retroalimentación a la dirección de una empresa acerca de su desempeño global. El informe del cuadro de mando para la alta dirección presenta en forma numérica y gráfica los valores alcanzados por la empresa en cada uno de sus indicadores estratégicos. Haciendo un breve análisis de cada indicador global, considerado independientemente, y luego integrando, en una síntesis que expresa en pocos párrafos, el diagnóstico de la organización. López Viñegla, A. (2001): "El Cuadro de mando", <<http://www.5campus.com/leccion/cmando>>

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>)



Perspectivas: Punto de vista desde el cual se considera o analiza un asunto. (Real Academia Española, 2001, p.1181).



CAPÍTULO 3

MARCO ORGANIZACIONAL

Antecedentes de la empresa

Oficina de Arquitectura comienza a operar a mediados de agosto de 2001 con la unión de tres profesionales de la arquitectura e ingeniería, y así, presentar unas ideas preliminares para la realización del proyecto del “Centro de Deportes Acuáticos Anzoátegui”. Ideas que causaron gran impacto, razón por la cual el grupo fue contratado por el Instituto de Deportes del Estado Anzoátegui IDEA y la Asociación Anzoatiguense de Deportes Acuáticos, para la incorporación dicho anteproyecto al ya construido Complejo Deportivo “Luís Ramos”. Todo esto en el marco de los juegos nacionales juveniles del 2002 a realizarse en el estado Anzoátegui, dicho anteproyecto fue presentado a la prensa y a las autoridades del estado en noviembre de 2001 con gran aceptación y expectativa por parte de todos los deportistas y de la fundación.

En la misma fecha Oficina de Arquitectura desarrolla un proyecto para mejorar todas las instalaciones del “Terminal de Pasajeros de Mérida” y así presentar la propuesta al organismo encargado de transporte a nivel nacional, Fondo Nacional para el Transporte Urbano, FONTUR, para optar a recursos y poder, por esta vía, desarrollar la obra. Estos trabajos le permitieron darse a conocer a nivel regional y presentar propuestas reales, contemporáneas y de posible ejecución.

A partir de ese momento Oficina de Arquitectura comenzó a realizar trabajos relacionados con la rama del diseño tanto arquitectónico como de diseño gráfico a nivel privado e institucional.



En noviembre de 2002, Oficina de Arquitectura es contratada para el dibujo, corrección, digitalización e impresión de planos del proyecto de “La Iglesia de Jesucristo de los Últimos Días” en Ciudad Bolívar, factor éste que permitió que la empresa evolucionara en cuanto a niveles de detalles arquitectónicos y calidad de entrega, además de impulsar su posicionamiento como una de las oficinas más vanguardistas de la ciudad.

Ya consolidado como equipo de trabajo, se comienza a desarrollar y a incursionar en el ámbito de la construcción, con la ejecución de varias obras civiles, además de su incursión en la elaboración de imágenes digitales y videos animados. Con estas animaciones la oficina se convierte en la única empresa local que desarrolla este tipo de imágenes, permitiéndole estar a la vanguardia no solo en el ámbito arquitectónico sino también en el renderizado y animación.

En el anexo 1 se muestra el organigrama funcional de la empresa.



CAPÍTULO 4

DESARROLLO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología a utilizar en este capítulo se basa en lo indicado por Velazco en su “Guía para la Elaboración del Trabajo Especial de Grado”, 2005. Aplicando lo referente al “Desarrollo Vertical: Se recomienda desarrollar objetivo específico por objetivo específico. Comprobar si cada objetivo específico es independiente de los demás y no es parte integral de algún otro”, es decir, tratando de cubrir cada uno de los objetivos específicos planteados en el Capítulo I.

El esbozo de cada uno de los objetivos específicos previo a su tratamiento permite introducir el desarrollo deseado.

1. Obtener un diagnóstico de la situación actual en cuanto a los procesos, productos, clientes y mercado de la empresa Oficina de Arquitectura.

La empresa Oficina de Arquitectura, es de reciente data (2001) y hasta la fecha ha operado como una empresa de servicios en las áreas de arquitectura, animación digital y obras de construcción civil, no contando con una estrategia formalmente definida y declarada y por ende de los lineamientos estratégicos para su dirección, careciendo además de un modelo de gestión con sus indicadores que permitan de alguna manera mejorar la prestación de servicio incrementando de esa manera los beneficios de los accionistas.

Los accionistas de la empresa Oficina de Arquitectura, son jóvenes preocupados por la calidad de la gestión en un mercado altamente competitivo, sin embargo no cuentan con formación en el área gerencial como se evidencia en la revisión de los Currícula Vitae de los accionistas. (Ver anexo 3).



Para contribuir al diagnóstico de la situación estratégica de la empresa, se efectuó una revisión de los diferentes proyectos ejecutados o en ejecución por parte de la Oficina de Arquitectura. La gráfica siguiente muestra para un universo de noventa y cinco proyectos, la distribución porcentual del tipo de falla que presentó, en el anexo 2 se muestra el listado completo de los proyectos así como su respectivo estatus.

Tabla 2: Estatus de los proyectos.

Estatus	Proyectos
Entrega retrasada	38
Sobrecosto	14
Sin falla	43
Total	95

Diseño: El investigador (2005)

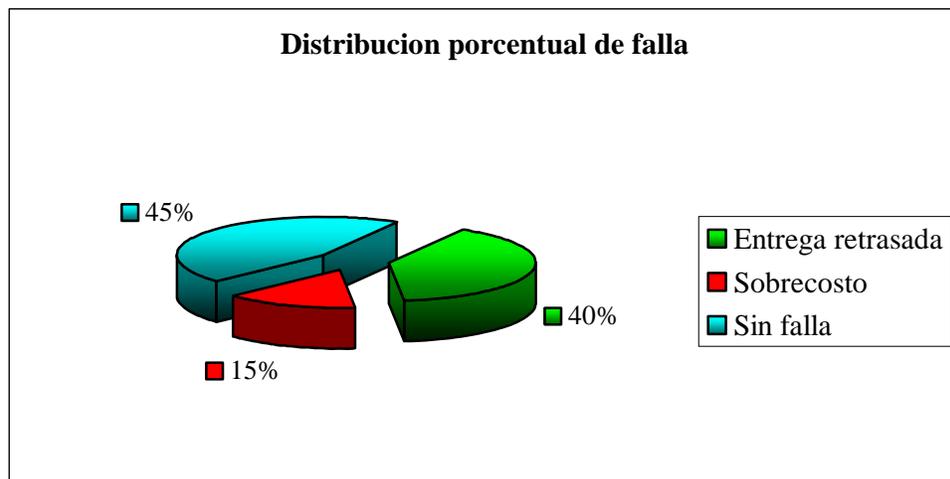


Figura 6: Distribución porcentual del tipo de falla.

Diseño: El investigador (2005)



Diagnóstico de la situación actual en cuanto a los procesos, productos, clientes y mercado de la empresa Oficina de Arquitectura.

Factores y condiciones

- **Cantidad, habilidades y costos de personal**

Desarrollo:

Oficina de Arquitectura está compuesta por cuatro arquitectos, un ingeniero electricista, y un supervisor de obras, todos con habilidades informáticas divididos en dos departamentos, como se muestra en el anexo 1. 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, debido a que se cuenta con una nómina de personal especializado y de apoyo, la empresa puede y ha podido involucrarse en proyectos de gran envergadura.

- **Factores Físicos (Tierra, Agua y Energía)**

Desarrollo:

No son relevantes en el área de este tipo de aplicaciones de proyectos, ya que se trabaja con las facilidades suministradas por los clientes, en el caso de las obras civiles y en la oficina propia en el caso de los proyectos y diseño gráfico.



- **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, Oficina de Arquitectura maneja los relacionados con arquitectura, diseño gráfico, informática, administración y proyectos, y finanzas.

En lo referente a los recursos técnicos, la empresa tiene un excelente manejo de computadores, redes, software de diseño (AutoCad®, 3D Studio®, 3D Max®, procesadores de palabras, presentaciones, editores de web, diseño) y software especializado para animación digital.

Análisis:

Oficina de Arquitectura 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.

- **La cantidad y el costo de los recursos de capital disponible para financiar la ejecución de los proyectos**

Desarrollo:

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

Análisis:

Oficina de Arquitectura 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 arquitectura, 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 Oficina de Arquitectura son de excelente calidad y espaciosas, cuentan con servicios de teléfono, e Internet que permite comunicación con los clientes y los proveedores. Están ubicadas céntricamente con rutas alternativas de acceso. Además, los empleados cuentan con un seguro médico con varios centros hospitalarios asociados.

Análisis:

Aún cuando las instalaciones de Oficina de Arquitectura tienen un ambiente tan grato, en los picos de trabajo cuando se contrata personal temporal hay que adaptarse a las limitaciones de espacio por la gran cantidad de trabajadores.

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 público y privado, contratistas de construcción.



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

Análisis:

Oficina de Arquitectura 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 Oficina de Arquitectura 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 proyectos contratados bajo el esquema de precio fijo- firme.

- **Tamaño y tasa de crecimiento de la demanda en el país**

Desarrollo:

La demanda en el mercado de los proyectos de diseño arquitectónico se ha incrementado fuertemente en los dos últimos años.

Análisis:

La tendencia al crecimiento en la demanda obedece dado el déficit habitacional que se registra en el país y la tendencia es que se siga incrementando en los próximos 5 años, por la serie de medidas gubernamentales referentes a las tasas de créditos para desarrollos habitacionales.

- **Oficinas técnicas 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 diseño arquitectónico se debe mantener, por esta razón, y por la importancia de unir esfuerzos y trabajar en equipo, Oficina de Arquitectura ha consolidado importantes alianzas estratégicas con empresas de publicidad, diseño gráfico, contratista, constructoras y empresas de servicios públicos y privados.

Análisis:

El interés de Oficina de Arquitectura 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.

Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa

▪ La forma en que es administrada y elige competir

Desarrollo:

Oficina de Arquitectura es una empresa privada que busca ser administrada como una empresa rentable.

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

Análisis:

Para lograrlo brinda diseños arquitectónicos 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 del diseños arquitectónico.



- **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.

Análisis:

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

- **Gobierno**

Desarrollo:

Las últimas acciones de gobierno van encaminadas al desarrollo de soluciones habitacionales y de infraestructura con bajas tasas de financiamiento.

Análisis

Aunque las acciones del gobierno indican que el sector privado de la construcción podría verse favorecido por las facilidades de financiamiento se estima que, la incertidumbre jurídica en cuanto a los regimenes de propiedad privada pudieran convertirse en un freno para la inversión privada.

- **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 Oficina de Arquitectura, este proceso de control de gestión no está definido en lo absoluto. Solo existe una idea general en cada uno de los accionistas hacia donde debe orientarse la empresa.

2. Establecer los lineamientos estratégicos de la empresa Oficina de Arquitectura.

Producto de varias reuniones, conferencias telefónicas y entrevistas con los accionistas para conocer sus diferentes puntos de vista en lo referente a estrategias, planificación, y control de gestión se discutió la estrategia a establecer como fase inicial del proceso de planificación estratégica de forma tal que la misma permitiera incluir armónicamente la planificación empírica que hasta ahora se venía llevando a cabo, con la matriz estratégica a proponer. El posible "clima" a establecer en la organización, se acordó que se basara en un procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado para la toma de decisiones. En otras palabras, se efectuó la descomposición en un proceso de pasos claros y definidos, asociándose de esta manera a un análisis "racional" de la situación, que paso por la definición y declaración de una matriz estratégica con la formulación de los lineamientos estratégicos que servirán de base para el establecimiento de la herramienta de control de gestión seleccionada, con ello los accionistas, esperan mejorar los procesos alineándolos con la posible estrategia a establecer.

Luego de efectuar un análisis de la empresa se busca proponer un plan estratégico que permita elegir un camino en el medio-largo plazo.

Partiendo del concepto de matriz estratégica definido anteriormente se inicio el proceso de formulación de los fines, en los cuales se reflejó la razón de ser de la empresa, recogiendo para cada uno de ellos las opiniones de los accionistas de acuerdo a la metodología descrita por Antonio Francés (2001), la cual consiste en emplear la siguiente formula:

Verbo + Fin + Sujeto

Resultando entonces por consenso los siguientes fines:

Fines

- Garantizar la permanencia en el mercado.
- Maximizar el patrimonio de los accionistas.
- Alcanzar el crecimiento y la consolidación como empresa líder en su área.
- Obtener prestigio en las áreas de arquitectura, animación digital y obras de construcción civil.
- Asegurar el bienestar de los accionistas y empleados de la empresa.

De acuerdo a la propia opinión de los accionistas la empresa se orienta a los beneficios y al crecimiento teniendo para ello el prestigio como un fin instrumental de acuerdo al esquema de categorización de Francés (2001).

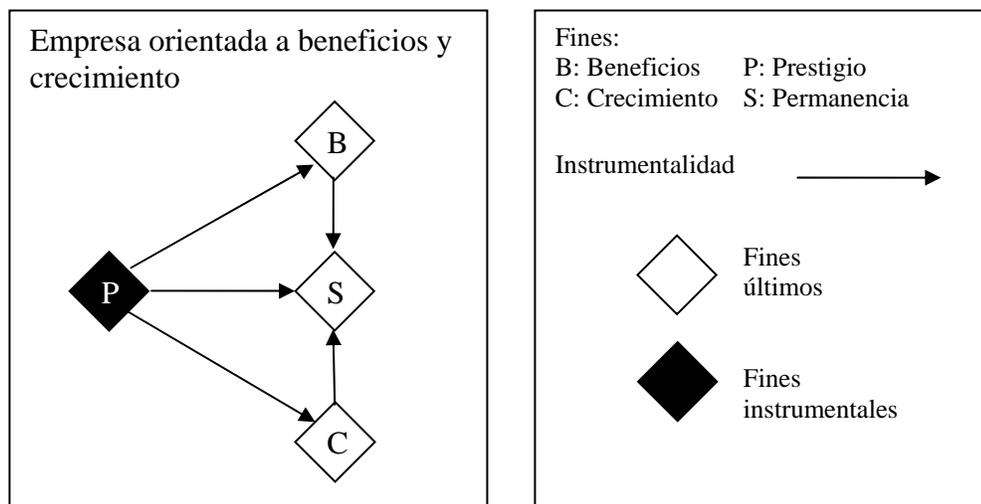


Figura 7. Relación de instrumentalidad entre los fines

Fuente: Francés (2001)

Para la definición de la misión de la empresa se plantearon las preguntas básicas establecidas por Serna Gómez (2002) de acuerdo al gráfico, logrando así establecer el lineamiento permanente que funciona como eje de la matriz estratégica:

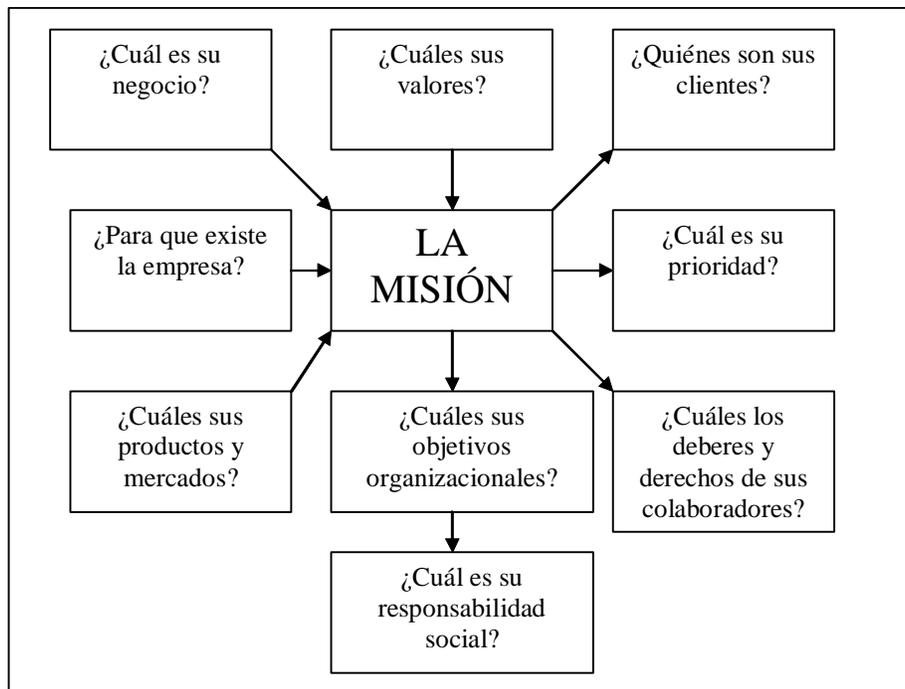


Figura 8. Relación de instrumentalidad con la misión

Fuente: Serna Gómez (2002)

Siguiendo las directrices de este instrumento en una reunión en la cual se efectuó una tormenta de ideas con los accionistas de la empresa se propone como Misión, el siguiente enunciado:

Misión

“Garantizar la plena satisfacción de nuestros clientes, diseñando soluciones óptimas con tecnología de vanguardia en las áreas de arquitectura, animación digital y obras de construcción civil, con estándares de calidad y competitividad, y apoyándonos en



la excelencia de nuestra gente como base de una organización exitosa y rentable, que contribuya al desarrollo económico y social del país.”

Con las líneas antes mencionadas se da respuesta completa respuestas la serie de preguntas planteadas de acuerdo al consenso establecido entre los accionistas de la empresa Oficina de Arquitectura.

Para el establecimiento de los valores se seleccionaron aquellos que establecen límites de comportamiento aceptable para ser adoptados, compartidos y usados como una guía colectiva de conducta llegando mas allá de su utilidad para alcanzar los fines de la empresa, para ello se revisó una extensa lista de posibles valores tomando como ejemplo los valores mostrados en diferentes textos y páginas Web de empresas del sector de proyectos y servicios, adoptando aquellos que cumplen con la filosofía de los accionistas, listando a continuación las normas éticas de conducta a seguir:

Valores

Ética: se actúa con estricto apego a la legalidad y la moral. Procediendo con objetividad e imparcialidad en todas las decisiones que corresponda tomar y en los asuntos donde se intervenga.

Se mantiene la confidencialidad y reserva de información en los casos cuya divulgación afecte los intereses de la empresa y la de sus clientes.

Calidad: se actúa con un profundo compromiso individual y colectivo de alcanzar resultados del más alto nivel técnico y gerencial, se alienta el espíritu de colaboración y la actitud positiva hacia el trabajo común, base fundamental para la estructuración de equipos de alto desempeño, así como la sana competencia entre personas, equipos y áreas de la organización.



Orientación al cliente: se prestan los servicios de manera eficiente y puntual. Esmerándose en lograr un entendimiento total con sus clientes actuales; así como interpretar y anticipar sus necesidades presentes y futuras, mediante el desarrollo de relaciones cercanas, permanentes y mutuamente productivas, ofreciendo soluciones innovadoras.

Respeto: se actúa siempre bajo la convicción de que el recurso humano es el pilar fundamental de la creación de valor de la empresa. Se es honesto y sincero, no se abusa de la autoridad y atribuciones conferidas por las funciones que se desempeñan.

Responsabilidad: se cumple a cabalidad las tareas y funciones asignadas; promoviendo y honrando el cumplimiento de la palabra y respetando los acuerdos y compromisos adquiridos; se busca alcanzar niveles de eficiencia y eficacia cada vez mayores en el uso de los recursos.

Mejoramiento continuo: se reta lo convencional y se reinventan los procesos, métodos y técnicas de trabajo, buscando mantenerse en el estado del arte en materia de diseño. Desarrollando las capacidades para lograr el mejoramiento continuo de los procesos y el cumplimiento oportuno de cada vez más exigencias estándares de calidad y costos competitivos.

Compromiso: se crea un compromiso con el desarrollo productivo del país, maximizando la utilización en los servicios de personal, tecnología, productos y equipos nacionales. Asimismo, se promueve el desarrollo de actitudes organizacionales que le permitan al personal de la empresa ejercer sus derechos y cumplir cabalmente sus deberes y obligaciones.

Una vez establecidos los lineamientos permanentes se procedió a formular los lineamientos semipermanentes, para la visión se analizó lo que quiere llegar a ser la



empresa, definiendo el objetivo hacia el cual debe dirigir todos sus esfuerzos durante los próximos cinco años, mediante una tormenta de ideas de común acuerdo entre los accionistas, permitiendo entonces ser la directriz para la formulación de las estrategias así como aportar una razón de ser y un propósito para la empresa, obteniéndose así la siguiente visión:

Visión

“Posicionarse como empresa líder en las áreas de arquitectura, animación digital y obras de construcción civil a nivel regional y nacional, basados en la excelencia de nuestra gente y superando las expectativas de nuestros clientes dentro de los más altos estándares de calidad, empleando nuestros recursos de la manera más efectiva posible.”

3. Conceptuar el modelo de gestión deseado bajo el enfoque propuesto del Balanced Scorecard.

La mayoría de las organizaciones están inquietas, los mercados y los competidores cambian, la competitividad es cada vez mayor, en algunos casos los resultados empeoran sin tener muy claro si es debido a problemas estructurales o coyunturales. Ante esta situación, las organizaciones están en un momento de búsqueda de soluciones. El uso del Cuadro de Mando Integral puede ayudar en estos momentos.

Basándose en este posible escenario, en reuniones efectuada con los accionistas estos se plantearon las siguientes preguntas:

¿Estamos perdiendo las ventajas sobre nuestros competidores y estamos actualmente embarcados en una guerra de precios?

¿El mercado nos ve como uno más, sin ninguna diferenciación sobre nuestros competidores?



¿El impacto de la globalización está siendo importante en nuestro sector?

¿Estamos perdiendo eficiencia operativa?

¿Somos competitivos con los costos actuales?

¿Está en crisis el modelo de negocio?

Producto de estas preguntas surgió la necesidad de efectuar el siguiente análisis, como el punto inicial en el proceso de control y planificación gerencial, la planificación estratégica provee la base para el desarrollo del presupuesto anual, pronósticos a corto plazo e información gerencial valiosa para el desarrollo de la organización. El aporte de la planificación estratégica es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura la mejor manera para dirigir una empresa alineada con las directrices estratégicas.

Para la empresa Oficina de Arquitectura, este proceso de planificación estratégica y de control de gestión no está definido, 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.

Para solucionar lo anterior se partió de la siguiente premisa: cada organización debe construir su propio Cuadro de Mando Integral, sin copiar recetas de otros modelos empleados. Del análisis bibliográfico, realizado se detectó, que no existe una metodología única para desarrollar el Cuadro de Mando Integral. Aplicando el instrumento expuesto por Kaplan & Norton (2002).

El proceso de proponer el Cuadro de Mando Integral como herramienta para el control de gestión pasa por el establecimiento de las cuatro perspectivas: Este procedimiento parte del supuesto de que la empresa haya ejecutado su ejercicio estratégico.



Perspectiva Financiera: el modelo propuesto contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial. Este estudio propone utilizar el balance general y el estado de ganancias y pérdidas, como base de los datos que necesitan los indicadores para medir el flujo de efectivo y la rentabilidad, en función del presupuesto de operaciones.

Teniendo como premisa: Maximizar el valor financiero de la empresa, se definieron bajo la perspectiva financiera los siguientes Objetivos Estratégicos:

- Incrementar los ingresos de la empresa Oficina de Arquitectura.
- Optimizar el Uso del Capital.
- Mejorar la eficiencia financiera de Oficina de Arquitectura.

Perspectiva de los Clientes: el objetivo de esta perspectiva es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa.

La cartera de clientes de Oficina de Arquitectura esta compuesta por individuos y entes privados dedicados al negocio de la construcción, diseño. Para evaluar el nivel de satisfacción del cliente la empresa no cuenta con indicadores formales que le permitan la identificación de los valores que son importantes para cada cliente y de esta forma cumplirlos satisfactoriamente, para así aumentar la competitividad de la empresa.

Se definieron bajo la perspectiva de los Clientes los siguientes Objetivos Estratégicos:

- Mejorar la cuota de participación en el mercado.
- Generar valor para el cliente.



- Satisfacer las necesidades de cliente, en cuanto a calidad, costos y entregas a tiempo.

Perspectiva de Procesos Internos: esta perspectiva analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y de conseguir altos niveles de rendimiento financiero. La empresa Oficina de Arquitectura trabaja en la búsqueda de alcanzar sus objetivos estratégicos, a través de la orientación hacia la integración para optimizar sus procesos internos, con la finalidad de mantenerse en un proceso de mejora continua.

Se definieron bajo la perspectiva de los Procesos Internos los siguientes Objetivos Estratégicos:

- Crear y desarrollar servicios innovadores orientados al crecimiento.
- Servicio de calidad.
- Entrega puntual.

Perspectiva de las Capacidades: el modelo plantea los valores de esta perspectiva como el conjunto de *drivers* del resto de ellas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender, refiriéndose a las capacidades tecnológicas de la organización, y a todo lo relacionado con el recurso humano de la empresa,

Se definieron bajo la perspectiva de las Capacidades los siguientes Objetivos Estratégicos:

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

Conceptuación de las relaciones causa-efecto

Las relaciones causa-efecto que establecen la relaciones entre los objetivos estratégicos, se muestran en la figura 8. Diagrama causa-efecto.

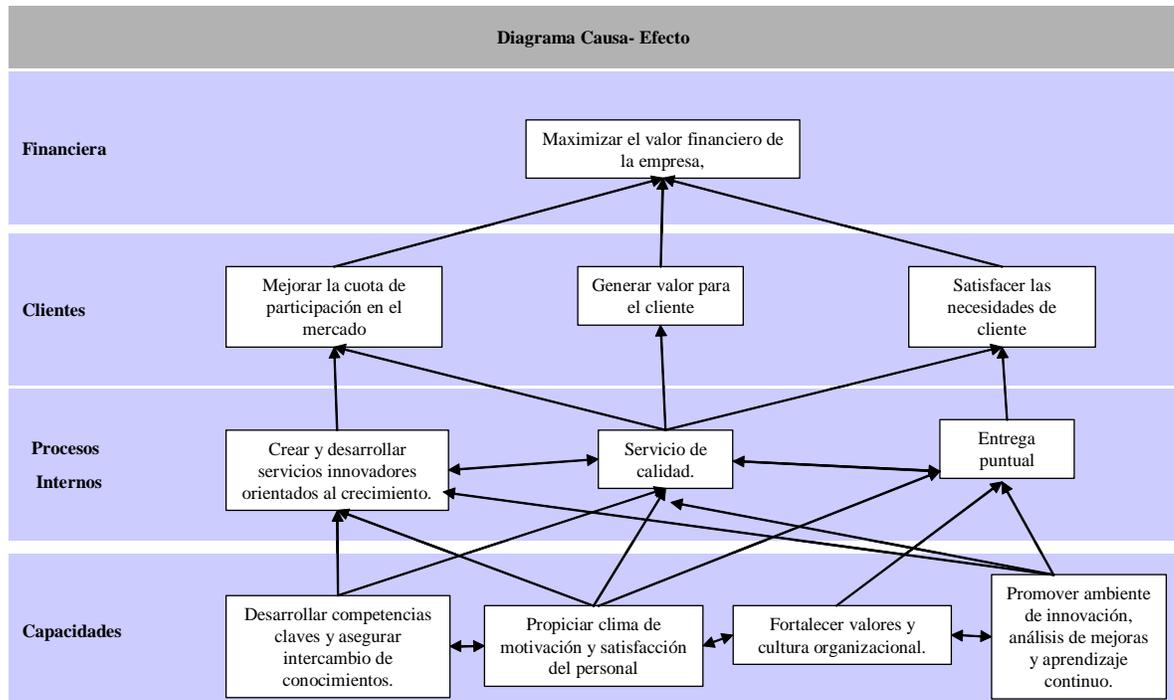


Figura 9. Diagrama Causa-Efecto para la empresa Oficina de Arquitectura
 Diseño: El Investigador (2005)

Propuesta de Indicadores para el Cuadro de Mando Integral

Luego de analizadas cada una de las perspectivas y sus correspondientes objetivos estratégicos se procedió a proponer los indicadores para cada perspectiva, con el propósito de que la empresa cuente con la información de la tendencia y del comportamiento dinámico de los indicadores, que al ser actualizados, permita tener a tiempo la información necesaria para la toma de decisiones. Es decir traducir la



estrategia en términos operativos, la tabla 2, muestra para cada perspectiva los posibles indicadores a proponer, resultando entonces el Cuadro de Mando Integral para la empresa Oficina de Arquitectura.



Tabla 3. Cuadro de Mando Integral propuesto para la empresa Oficina de Arquitectura.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida
Financiera	Maximizar el valor financiero de la empresa	▪ Tasa de crecimiento de la empresa vs. la tasa de crecimiento del sector.	▪ %
		▪ Flujo de caja libre ▪ Margen Operativo	▪ Bs./año ▪ Bs./liquidez
Clientes	Mejorar la cuota de participación en el mercado	▪ Cuota en mercados claves seleccionados ▪ Relación precio – calidad ▪ Captación de nuevos clientes	▪ % ▪ Bs./m2 ▪ N° de Clientes nuevos ▪ %
		▪ Participación de mercado ▪ Condiciones comerciales atractivas	▪ Bs./m2
	Generar valor para el cliente	▪ Incidencia de quejas	▪ N° de reclamos por cliente
	Satisfacer las necesidades de cliente	▪ Índice de satisfacción del cliente ▪ Tasa de crecimiento del número de clientes	▪ Reclamos/proyecto ▪ Clientes nuevos/año
Procesos Internos	Crear y desarrollar servicios innovadores orientados al crecimiento	▪ Rentabilidad de la inversión del nuevos Servicios ▪ Tasa de aceptación de los nuevos servicios	▪ %. ▪ %
	Servicio de calidad	▪ Puntualidad ▪ Disponibilidad del servicio ▪ Tasa de calidad del proceso	▪ Tiempo (días) ▪ % ▪ %
	Entrega puntual	▪ Tiempos de respuesta ▪ Efectividad de la jornada	▪ Tiempo (días) ▪ Horas
Capacidades	Desarrollar competencias claves y asegurar intercambio de conocimientos	▪ Días de capacitación promedio anual ▪ Proporción de personal con capacitación	▪ Días de cap. /Días trabajados ▪ Capacitados/ total personas
	Propiciar clima de confianza, motivación y satisfacción del personal	▪ Satisfacción del personal ▪ Índice de rotación del personal	▪ % ▪ Antigüedad / Antigüedad media
	Fortalecer valores y cultura organizacional	▪ Nivel de identificación del personal con la organización	▪ %
	Promover ambiente de innovación, análisis de mejoras y aprendizaje continuo	▪ Calidad del entrenamiento ▪ Índice de satisfacción laboral	▪ % ▪ reclamos/total personas

Diseño: el investigador (2005)



La fijación de las metas e iniciativas correspondientes a cada uno de los indicadores propuestos en el Cuadro de Mando Integral para la empresa Oficina de Arquitectura, escapa del alcance de esta investigación, y forma parte del desarrollo de los posibles prototipos a presentar a los accionistas para su aprobación y proceder así al desarrollo del modelo. Este deberá pasar por las fases de la planificación mencionadas anteriormente.



CAPÍTULO 5

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Se evalúan en este capítulo los resultados de este estudio, para ello verifica el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos, tomando como base la información presentada en el capítulo anterior.

Se emplearon tres objetivos específicos para el logro del objetivo general de esta investigación, que es “Proponer un modelo de gestión para la toma de decisiones bajo el enfoque del Balanced Scorecard para la empresa Oficina de Arquitectura”, el cumplimiento de las metas propuestas en este trabajo de investigación se desarrolla a continuación, para cada uno de ellos.

1. Obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa Oficina de Arquitectura.

Este objetivo fue cubierto en el capítulo 4 al realizar el análisis de la situación actual de la empresa, basándose en entrevistas con los accionistas y revisión documental, se efectuó tomando en cuenta información referente al personal, factores físicos, como ubicación, nivel de conocimientos, elementos financieros, infraestructura, sistema de comunicaciones, transporte, tamaño y tasa de crecimiento de la demanda en el país, oficinas técnicas conexas, forma en que es administrada y elige competir, factores aleatorios y la incidencia del gobierno en la situación actual de la OFICINA DE ARQUITECTURA. Detectándose la carencia absoluta de lineamientos estratégicos formalmente establecidos, además de la ausencia de un modelo para el control de Gestión con sus indicadores que permitan de alguna manera mejorar la prestación de servicios incrementando de esa manera los beneficios de los accionistas.



2. Establecer los lineamientos estratégicos de la empresa Oficina de Arquitectura.

Este objetivo fue cubierto en el capítulo 4, mediante la realización de varias reuniones, conferencias telefónicas y entrevistas con los accionistas al conocer sus diferentes puntos de vista se logro consensuar la estrategia a establecer como fase inicial del proceso de planificación estratégica de forma tal que la misma permitiera incluir armónicamente la planificación empírica que hasta ahora se venia llevando a cabo, con la matriz estratégica a proponer.

3. Conceptuar el modelo de gestión deseado bajo el enfoque propuesto del Balanced Scorecard.

Para el logro de este objetivo se utilizó la metodología del Balanced Scorecard al analizar la empresa, 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 interrelacionó gráficamente los objetivos, los vínculos entre los objetivos de las cuatro perspectivas permitieron efectuar una aproximación al mapa estratégico, para así generar el Cuadro de Mando Integral, procediendo a proponer los posibles indicadores.

La propuesta del Cuadro de Mando Integral sin duda alguna contribuiría a mejorar la gestión de los proyectos y servicios que realiza la Oficina de Arquitectura, pero el alcance de este trabajo Especial de Grado solo propone dicha metodología y no pretende evaluar su implementación, ya que esta dependerá de la aprobación del nivel de autoridad correspondiente.



CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. El establecimiento del conjunto de los lineamientos estratégicos o matriz estratégica, es necesario para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa.
2. Cuando una empresa formula su misión, no trata de hacer la publicidad de sus productos; tampoco les dirige un discurso filosófico a los accionistas sino que aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones.
3. La responsabilidad de la empresa se establece en función de la utilidad social, lo cual implica un juicio de valor sobre la contribución eventual de la empresa a un conjunto de objetivos sociales o político- económicos, mientras que la misión de la empresa no es más que una delimitación del campo de acción que los dirigentes le fijan a priori a la empresa.
4. La definición de una misión delimita, el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un campo general o dirigirlos hacia un objetivo permanente.
5. La palabra visión evoca imágenes sobrenaturales, apariciones, profecías y revelaciones, y a los visionarios los sitúan en el panorama social al lado de los locos. Sin embargo, toda empresa, todo plan, empieza con una visión.
6. La planificación estratégica es inútil cuando la dirección no la utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa, todo



sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general ya quería hacer, de manera que especifica la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, la visión, los valores, los objetivos y las estrategias.

7. Los objetivos de la empresa se derivan de la misión, son guías para valorar el grado de movimiento hacia el logro de la misión y constituyen la base para determinar los objetivos operativos para la empresa.
8. La planificación estratégica es un proceso lógico y sistemático que permite a la alta gerencia, alcanzar un consenso sobre las decisiones estratégicas más importantes de la empresa. Los tres beneficios más importantes son:
 - Integra el desarrollo de objetivos, metas, estrategias, políticas y funciones a través de toda organización.
 - Proporciona un método mediante el cual, se decide por adelantado lo que se va a hacer, cuando, como, y quien lo va a realizar.
 - Documenta los impactos futuros esperados, por causa de las decisiones actuales.
9. Para hacer realidad la visión se necesita formular una estrategia, como se indicó anteriormente, una vez diseñada la estrategia, se aplica y se emplea el control de gestión para verificar los avances. Una herramienta muy empleada para llevar a cabo este proceso se conoce como Cuadro de Mando Integral, el cual se basa en cuatro perspectivas para describir la empresa y cuatro conceptos para formular la estrategia.
10. El modelo de gestión propuesto, mantiene las cuatro perspectivas establecidas sin ninguna modificación en su estructura propuesta por Kaplan y Norton, basándose



en los mapas estratégicos, donde se estableció la relación de los objetivos y la alineación de los planes estratégicos de la empresa



RECOMENDACIONES

1. El Cuadro de Mando Integral debe ser flexible, ya que esta característica permitirá adaptarlo, de manera constante, a la dinámica en la que se desenvuelve la empresa donde será empleado. Durante su diseño se debe tener presente, en todo momento, que será una herramienta que permitirá el control efectivo de los aspectos más importantes en las actividades operativas de la organización donde se emplea y que por tal motivo es fundamental realizar una adecuada selección de que aspectos deberán ser medidos y controlados.
2. Al momento de proponer el Cuadro de Mando Integral se debe tener en consideración que es una herramienta que se empleara en una unidad operativa de la organización y que para lograr una implantación efectiva debe ser sencilla de emplear y estar centrado en los aspectos relevantes en los cuales la organización debe prestar atención durante la prestación de los servicios que ofrece a sus clientes.
3. Para lograr la consecución de las metas y objetivos trazados, es fundamental que la interacción entre los clientes, la empresa y el personal de estas organizaciones sea constante, clara y basada en solucionar los requerimientos del cliente a la brevedad posible.
4. Difundir a todos los niveles de la empresa Oficina de Arquitectura la matriz estratégica establecida en esta investigación. Se busca alinear todos los niveles de Oficina de Arquitectura con los valores ya establecidos por la estrategia. El objetivo de esta tarea es divulgar la información de la estrategia a llevar a cabo, a través de un cuadro resumen de las estrategias o folleto estratégico. La idea es usar un lenguaje claro y sencillo que pueda ser entendido por todos los



miembros de la empresa. Este debe contener las cuatro perspectivas de la estrategia y los indicadores claves que muestren las metas y los resultados obtenidos, mediante su publicación en la intranet de la empresa, con folletos corporativos y efectuando charlas de difusión para el personal.

5. Informar de forma general los objetivos, metas trazadas y compartir información con los clientes y proveedores para que ellos también se alineen con los requerimientos de la empresa.
6. Mejorar los procesos de planificación basándose en la construcción de sistemas de información que suministren los datos necesarios y oportunos del entorno y que sirvan de insumo para los continuos cambios que se deban generar.
7. Realizar reuniones de manera frecuente con el personal de la organización, para de esta manera tener una fuente de información sobre como mejorar el ambiente de trabajo en la organización, la comunicación entre los diferentes involucrados debe ser abierta, clara y honesta en todo momento, la comunicación es fundamental y este hecho se debe tener presente al momento de diseñar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Oficina de Arquitectura.
8. Someter a consideración de los accionistas de Oficina de Arquitectura, la implantación de la metodología propuesta en la presente investigación, para de esta manera obtener los recursos y generar las condiciones necesarias para pasar de la propuesta objeto de esta investigación, al diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral para la empresa Oficina de Arquitectura. El diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral para la empresa Oficina de Arquitectura, unido a la aplicación de otras herramientas complementarias, le permitirá al equipo de dirección observar globalmente la



marcha de los aspectos clave de la gestión de la empresa, lo que ayudara a corregir oportunamente las desviaciones con tendencia a alterar las metas u objetivos previstos, mediante un control por excepción a ciertas áreas clave seleccionadas cuidadosamente, las que por medio de señales rápidas de alerta garantizará la identificación de las desviaciones, con sus causas y responsables, ligadas al nivel inmediato inferior de su propia función directiva.

9. Una vez implementado el Cuadro de Mando Integral para la empresa Oficina de Arquitectura se deberá revisar anualmente su validez, con respecto a las iniciativas que se estén llevando adelante, además de las revisiones periódicas de las metas y revisión de los planes, para considerar las condiciones cambiantes, esto con la finalidad de obtener con rapidez la información para poder actuar oportunamente.



BIBLIOGRAFÍA

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

Eco, U. (1982). *Como se hace una tesis*. Buenos Aires: Gedisa.

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

Francés, A. (2004). Estrategia para gente de a pie. *Debates IESA*, 9 (4),12-16.

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

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

Pacheco, J. Castañeda, P. y Caicedo, T. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá: Editorial McGrawHill.

Palacios, L. (2003). *Principios esenciales para realizar proyectos. Un enfoque latino*. 2^a edición. Caracas: Publicaciones UCAB.

Project Management Institute, INC. (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. (Guía del PMBOK®)*. (3a ed.). Pennsylvania: Autor.

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Vol. 8. (22a ed.). Barcelona (España): Espasa.



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

Serna, H. (2002): *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. Segunda reimpresión. Bogota: Global Ediciones.

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.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%3Dbalance+d%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

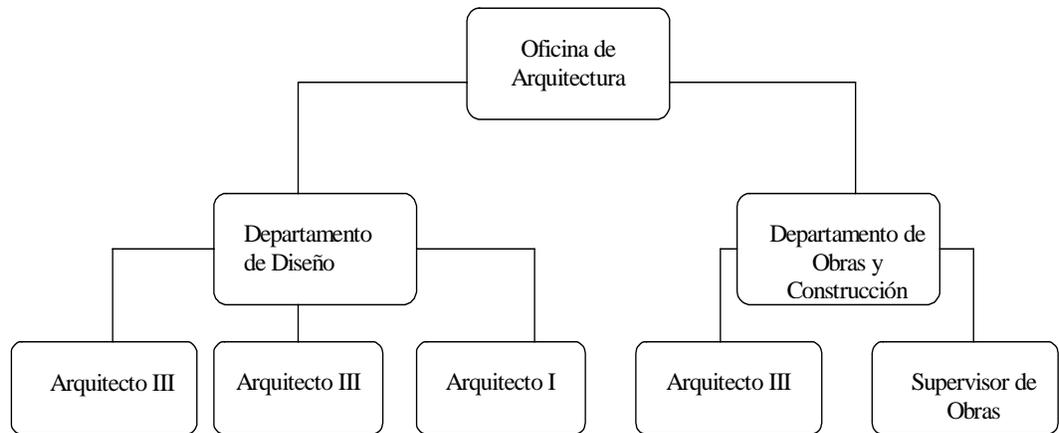
[http://www.monografias.com.htm/aplicación de la planeación estratégica en la empresa NEPSA \(UPIICSA IPN\) -](http://www.monografias.com.htm/aplicación%20de%20la%20planeación%20estratégica%20en%20la%20empresa%20NEPSA%20(UPIICSA%20IPN))



ANEXOS



ANEXO 1. ORGANIGRAMA DE OFICINA DE ARQUITECTURA





**ANEXO 2. LISTADO DE OBRAS Y GRADO DE AVANCE DE LOS
PROYECTOS DE LA EMPRESA.**

N°	NOMBRE DEL PROYECTO	SITUACIÓN ACTUAL	TIPO DE FALLA
1	Ante-proyecto arquitectónico Centro de Deportes Acuáticos	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
2	Ante-proyecto arquitectónico Ampliación Terminal de Mérida	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
3	Ante-proyecto arquitectónico Conjunto Residencial Santa Croce	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
4	Ante-proyecto arquitectónico Casa Pastoral El Vigía	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
5	Ante-proyecto arquitectónico Pie de Monte Mall	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
6	Ante-proyecto arquitectónico Bar Agüita Amarilla (Diseño Interior)	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
7	Ante-proyecto arquitectónico Urbanismo Bailadores	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
8	Ante-proyecto arquitectónico, imágenes y videos digitales Iglesia Jesucristo de los Últimos Días	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
9	Diseño Interior Vegasol Sede Administrativa	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
10	Estudio de la Arquitectura en la ciudad de Coro	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
11	Ideas Preliminares para Renders Ciudad Judicial	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
12	Ideas Preliminares C.C. El Encanto	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
13	Ideas Preliminares Urbanización Sotogrande - Bogotá	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada



N°	NOMBRE DEL PROYECTO	SITUACIÓN ACTUAL	TIPO DE FALLA
14	Ideas Preliminares Ampliación Vivienda Federico Román	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
15	Ideas Preliminares Vivienda Unifamiliar Pietroniro Rangel	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
16	Ideas Preliminares Vivienda Familia Rosquete	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
17	Imágenes y Videos Digitales Conjunto Residencial Los Trigales	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
18	Imágenes y Videos Digitales Residencias Sotavento Barquisimeto	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
19	Imágenes y Videos Digitales Urb. Serranía Casa Club II etapa	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
20	Imágenes y Videos Digitales Conjunto Residencial. Santa Maria/Fomento	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
21	Imágenes y Videos Digitales Biblioteca Integrada La Liria	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
22	Digitalización Villas San Miguel (Coro) Falcón	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
23	Digitalización Trolebús	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
24	Digitalización-Arquitectura C.C. Matriz	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
25	Peaje El Vigía	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
26	Conjunto Residencial Hermanos Martínez	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
28	Vivienda Multifamiliar Maaz	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
29	Urbanización La Cascada-Bailadores	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
30	Vivienda Unifamiliar D' Jesús	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
31	Plaza Bolívar Hernández	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada



N°	NOMBRE DEL PROYECTO	SITUACIÓN ACTUAL	TIPO DE FALLA
32	Conjunto Residencial Andrea Daniela	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
33	Escuela La Tendida	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
34	Galpón Porta-titulo	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
35	C.C. Pilonieta	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
36	Remodelación Centro Comunicaciones. El Terminal	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
37	Conjunto Residencial “Vesubio”	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
38	Capilla San Antonio	Proyecto Ejecutado	Entrega retrasada
39	Remodelación Oficina Zero3	Proyecto Ejecutado	Sin falla
40	Edificio Nasser	Proyecto Ejecutado	Sin falla
41	Remodelación. Vivienda Paraskevas	Proyecto Ejecutado	Sin falla
42	Pintura Vivienda Sr. Lucas Rojas	Actualmente en Ejecución	Sin falla
43	Remodelación The Clover Rock Bar	Actualmente en Ejecución	Sin falla
44	Hotel Jardines del Chama	Actualmente en Ejecución	Sin falla
45	Urb. Pie de Monte Villas Club	Actualmente en Ejecución	Sin falla
46	Conjunto Residencial “Puerta al Sol”	Actualmente en Ejecución	Sin falla
47	Conjunto Residencial Dra. Quintero	Actualmente en Ejecución	Sin falla
48	Resomerca	Actualmente en Ejecución	Sin falla
49	Capilla del Conjunto "Puerta al Sol"	Actualmente en Ejecución	Sin falla
50	Conjunto Residencial “El Remanso”	Proyecto, Fase de Permisología Municipal	Sin falla
51	Vivienda Multifamiliar Aranjuez	Proyecto, Fase de Permisología Municipal	Sin falla
52	Supermercado Ciudad de Mérida	Proyecto, Fase de Permisología Municipal	Sin falla
53	Vivienda Unifamiliar Pérez	Proyecto, Fase de Permisología Municipal	Sin falla



N°	NOMBRE DEL PROYECTO	SITUACIÓN ACTUAL	TIPO DE FALLA
54	Pintura Vivienda Sr. Alejandro Lobo	Actualmente en Ejecución	Sin falla
55	Viviendas Doña Rosa	Actualmente en Ejecución	Sin falla
56	Renders Estadio de Softball	Actualmente en Ejecución	Sin falla
57	Restaurante El Grill El vigia	Actualmente en Ejecución	Sin falla
58	Pintura Urb. Pie de Monte Villas Club	Actualmente en Ejecución	Sin falla
59	Ante-proyecto arquitectónico Propuesta Av. Tulio Febres Cordero	Proyecto Ejecutado	Sin falla
60	Tesis Claudia Gabaldon Dibujo, Imágenes y Videos Digitales	Proyecto Ejecutado	Sin falla
61	Tesis Maria José García Dibujo, Imágenes y Videos Digitales	Proyecto Ejecutado	Sin falla
62	Tesis Vittoria C. Zaza Dibujo, Imágenes y Videos Digitales	Proyecto Ejecutado	Sin falla
63	Tesis Andreina Abreu Dibujo, Imágenes y Videos Digitales	Proyecto Ejecutado	Sin falla
64	Tesis Ninoska Carrero Dibujo, Imágenes y Videos Digitales	Proyecto Ejecutado	Sin falla
65	Dibujo, Imágenes y Videos Digitales U.C.E.P	Proyecto Ejecutado	Sin falla
66	Tesis Accionista 2 Dibujo, Imágenes y Videos Digitales	Proyecto Ejecutado	Sin falla
67	Estudio Botellas	Proyecto Ejecutado	Sin falla
68	Estudio Termoformado	Proyecto Ejecutado	Sin falla
69	Urbanismo Paseo los Pinos	Proyecto Ejecutado	Sin falla
70	Ideas Preliminares local Baby Donas	Proyecto Ejecutado	Sin falla
71	Ideas Preliminares para Ampliación Hotel El Serrano	Proyecto Ejecutado	Sin falla
72	Digitalización, Imágenes y Videos C. C. Cabimas	Proyecto Ejecutado	Sin falla



N°	NOMBRE DEL PROYECTO	SITUACIÓN ACTUAL	TIPO DE FALLA
73	Digitalización, Imágenes y Videos Villas Country	Proyecto Ejecutado	Sin falla
74	Planta Procesadora de Leche	Actualmente en Ejecución	Sin falla
75	Construcción Vivienda Sr. Rafael Mora	Proyecto Ejecutado	Sin falla
76	Sede Zero3 Group	Proyecto Ejecutado	Sin falla
77	Ornato Ferial de Mérida (Diseño Gráfico)	Proyecto Ejecutado	Sin falla
78	Obras civiles Catedral de Mérida	Proyecto Ejecutado	Sin falla
79	Yuan Lin Center	Proyecto, Fase de Permisología Municipal	Sin falla
80	C.C. Magdalena	Proyecto, Fase de Permisología Municipal	Sin falla
81	Conjunto Residencial La Estancia	Proyecto, Fase de Permisología Municipal	Sin falla
82	Ante-proyecto arquitectónico Conjunto Residencial La Mata	Proyecto Ejecutado	Sobrecosto
83	Ante-proyecto arquitectónico C.C. Galerías La Florida	Proyecto Ejecutado	Sobrecosto
84	Diseño Interior Supermercado Hong Kong Punto Fijo	Proyecto Ejecutado	Sobrecosto
85	Digitalización, Imágenes y Videos Conjunto Residencial La Estancia	Proyecto Ejecutado	Sobrecosto
86	Digitalización, Imágenes y Videos Altavista (Edo. Táchira)	Proyecto Ejecutado	Sobrecosto
87	Galpón ADINCA	Actualmente en Ejecución	Sobrecosto
88	Pavimento Rígido Santa Cruz de Mora	Proyecto Ejecutado	Sobrecosto
89	Viviendas Unifamiliares La Azulita	Proyecto Ejecutado	Sobrecosto
90	Vivienda Unifamiliar, Lecherías	Proyecto Ejecutado	Sobrecosto
91	Agencia Mitsubishi Hyunday	Proyecto Ejecutado	Sobrecosto
92	Vivienda Bifamiliar Anido-Rivera	Proyecto Ejecutado	Sobrecosto



N°	NOMBRE DEL PROYECTO	SITUACIÓN ACTUAL	TIPO DE FALLA
93	Conjunto Residencial M ^a Eugenia	Proyecto Ejecutado	Sobrecosto
94	Serranía Casa Club II Etapa	Actualmente en Ejecución	Sobrecosto
95	Parcelamiento Campestre Dona Rosa	Actualmente en Ejecución	Sobrecosto



ANEXO 3. RESUMEN CURRICULAR DE LOS ACCIONISTAS

ACCIONISTA 1

ARQUITECTO, INGENIERO

EDUCACIÓN UNIVERSITARIA:

Sep. 1995 - May. 2002.

Arquitecto.

Facultad de Arquitectura

Universidad de Los Andes.

Mérida. Venezuela

Feb. 1990- May. 1995

Ingeniero Electricista

Escuela de Ingeniería Eléctrica

Universidad “Rafael Urdaneta”

Maracaibo. Venezuela

EXPERIENCIA PROFESIONAL:

Nov 2001 hasta la fecha.

OFICINA DE ARQUITECTURA.

Ago 2000- Dic. 2000

ODA - OFICINA DE ARQUITECTURA.

BREWER & MACHADO.

Pasantías Laborales



ACCIONISTA 2

ARQUITECTO

EDUCACIÓN UNIVERSITARIA:

Feb. 1995 - May. 2001.

Arquitecto.

Facultad de Arquitectura

Universidad de Los Andes.

Mérida. Venezuela

EXPERIENCIA PROFESIONAL:

Nov 2001 hasta la fecha.

OFICINA DE ARQUITECTURA.

2003-2004

Empresa MAPIECA

Municipio Andrés Bello La Azulita Edo Mérida

Obra Construcción de 12 viviendas en el Urbanismo Monseñor Arnoldo

Romero

Ing. Residente.

2003-2004

Empresa MAPIECA

Municipio Antonio Pinto Salinas Santa Cruz Edo Mérida

Obra Construcción de Pavimento Rígido en el Urbanismo Maria Antonieta

Rossi

Ing. Residente



2001-2003

Empresa MAPIECA

Mérida Edo Mérida

Obra Catedral De Mérida Obras Varias

Ing. Residente

Agosto- Septiembre 1999

Puerto Ordaz. Ciudad Guayana

Construcciones y Proyectos del Sur C.A. (CONPROSUR C.A.) Arq. Manuel

Rubial

Pasantías

Nota: A solicitud expresa y por razones de confidencialidad de los accionistas de Oficina de Arquitectura se omiten sus nombres.



ACCIONISTA 2

ARQUITECTO

EDUCACIÓN UNIVERSITARIA:

Feb. 1994 - Jun. 2000.

Arquitecto.

Facultad de Arquitectura

Universidad de Los Andes.

Mérida. Venezuela

EXPERIENCIA PROFESIONAL:

Nov 2004 hasta la fecha.

OFICINA DE ARQUITECTURA.

Sep 2001- Nov2004

Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida

Gerente de Ordenamiento Territorial y Urbanístico

1993 - 2001

Empresa MAPIECA

Gerente General



ANEXO 4. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Guía de Entrevista Semiestructurada

Accionista:

Fecha:

Hora:

Lugar:

1. ¿Cuál es su negocio?
2. ¿Cuáles son sus valores?
3. ¿Quiénes son sus clientes?
4. ¿Quién es su competencia?
5. ¿Para que existe la empresa?
6. ¿Esta la empresa orientada al crecimiento o al beneficio?
7. ¿Cuáles es su prioridad?
8. ¿Cuáles son sus productos y mercado?
9. ¿Cuáles son sus objetivos organizacionales?
10. ¿Cuáles es su responsabilidad social?
11. ¿Cuáles son los deberes y derechos de sus colaboradores?
12. ¿Cuáles es su visión del negocio?
13. ¿Adonde quieren llegar en este negocio?
14. ¿Están perdiendo las ventajas sobre sus competidores?
15. ¿Están actualmente embarcados en una guerra de precios?
16. ¿El mercado los ve como uno más, sin ninguna diferenciación sobre sus competidores?
17. ¿El impacto de la globalización está siendo importante en este sector?
18. ¿Están perdiendo eficiencia operativa?
19. ¿Son competitivos con los costos actuales?
20. ¿Está en crisis el modelo de negocio?