



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POST-GRADO

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN
LA GERENCIA DE PROPIEDADES, PLANTAS Y EQUIPOS DE
PETRÓLEOS DE VENEZUELA PDVSA.**

Trabajo Especial de Grado para optar al Grado de Especialista en Economía
Empresarial

Autor: Francisco Quintero
C.I. V.- 14.098.037
Asesor: Gustavo Matos

Caracas, enero de 2010

RECONOCIMIENTOS

La presente investigación constituye un gesto muy generoso y desinteresado de un gran equipo. A ellos: Ana, Yamileth, Mayling, Rayra, Ada, Marllierling, Eduardo, Carlos, Edgar y Jorge mi gratitud por el apoyo recibido.

Al Profesor Gustavo Matos, mi tutor todo mi agradecimiento por la paciencia, comprensión, las palabras de aliento y sus grandes aportes en el desarrollo de la presente investigación.

A Liliana, sin su colaboración, preocupación y ayuda este trabajo no habría sido posible. Se convirtió en el detonante de arranque de la investigación.

De igual manera, agradezco a la Universidad Católica Andrés Bello, por haberme brindado la oportunidad de formar parte de este post-grado y ampliar mis conocimientos en tan variadas disciplinas.

ÍNDICE GENERAL

pp

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA	
Necesidad de la investigación	3
Objetivos de la investigación	4
General.....	4
Específicos.....	4
Problemas	5
Justificación	5
Limitaciones	6
II MARCO TEÓRICO	
Definición de estrategia	7
Planificación estratégica	7
El control de gestión	9
El análisis fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).	10
La cadena de valor.....	13
Modelo de las 5 fuerzas competitivas	15
El mapa estratégico	19
El cuadro de mando integral	21
El cuadro de mando integral en organizaciones no lucrativas	30
III MARCO ORGANIZACIONAL	
Antecedentes de la organización	34
Misión	35
Visión y estrategia del negocio	35
Descripción del negocio	35
Actividades	36
Planteamiento estratégico	36

Objetivos estratégicos.....	36
Objetivos específicos.....	37
Metas	37
Estructura organizacional	38
Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos (PPE)	39
Misión	40
Visión	40
Procesos y actividades	40
Estructura organizativa de la gerencia	42

IV MARCO METODOLÓGICO

Aspectos metodológicos	43
Tipo de investigación	43
Diseño de la investigación	43
Tipo de información	45
Investigación de tipo documental	46
Investigación de tipo descriptivo	46

V ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Proceso de diseño	50
Diagnóstico de la gerencia	50
Planteamiento de la estrategia	53
Construcción del mapa estratégico con relación causa-efecto entre las perspectivas.....	55
Definición de los objetivos de cada una de las perspectivas	57
Definición de las variables críticas del objetivo buscado o factores claves de éxito.....	58
Definición de indicadores estratégicos	59
Establecimiento de metas a corto y largo plazo	63
Elaboración del CMI	64

CONCLUSIONES	66
---------------------------	----

REFERENCIAS	68
--------------------------	----

CURRÍCULUM VITAE	70
-------------------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

	pp.
FIGURA	
1 La cadena de valor... ..	1
	4
2 El modelo de las 5 fuerzas competitivas	16
3 El Mapa estratégico.	
	21
4 Perspectivas	
	22
5 El Indicador de los temas financieros estratégicos	2
	4
6 El cuadro de mando integral	2
	8
7 Estructura del cuadro de mando integral genérico para organizaciones no lucrativas.....	31
8 Cuadro de mando integral del sector publico.	3
	2

9 Organigrama organizacional.	3
	9
10 Organigrama gerencial..	4
	2
11 Proceso para el diseño de un modelo de cuadro de mando integral.....	4
	5
12 Cadena de valor de la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos.	5
	3
13 Mapa estratégico de la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos	5
	6

ÍNDICE DE TABLAS

pp.

TABLA

1 Indicador “Informes financieros y consultas de propiedades, plantas y equipos”.....	60
2 Indicador “Asesoramiento en propiedades, plantas y equipos solicitado a la gerencia”.....	60
3 Indicador “Satisfacción del usuario”.....	60
4 Indicador “Grado de confianza del usuario”.....	60
5 Indicador “Productividad de los activos para la empresa y de las unidades de negocio”.....	60
6 Indicador “Depuración de la base de los activos”.....	61
7 Indicador “Inventario de activos”.....	61
8 Indicador “Retiro de activos”.....	61
9 Indicador “Estimaciones de valoración financiera de los activos”.....	61
10 Indicador “Capitalización de activos”.....	61
11 Indicador “Índice de interacción con el usuario”.....	61
12 Indicador “Disponibilidad de la información en línea”.....	61
13 Indicador “Promedio de capitalización proyectos antiguos”.....	62

14	Indicador “Brechas en nivel de competencias”	62
15	Indicador “Nivel de participación del empleado”	62
16	Indicador “Motivación de los empleados”.	62
17	Indicador “Aplicación de las TI y herramientas tecnológicas”	62
18	Indicador “Ética, valores y cultura organizacional”	62

ÍNDICE DE CUADROS

pp.

CUADRO

1 Análisis FODA	11
2 Matriz FODA	13
3 Cronograma de construcción de un Cuadro de Mando Integral para la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos.....	49
4 Análisis FODA para la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos	51
5 Propuesta de cuadro de mando integral para Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos.....	65

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POST-GRADO
Especialización en Economía Empresarial

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN
LA GERENCIA DE PROPIEDADES, PLANTAS Y EQUIPOS DE
PETRÓLEOS DE VENEZUELA PDVSA.**

Autor: Francisco Quintero

Asesor: Gustavo Matos

Caracas, enero de 2010

RESUMEN

El propósito del presente trabajo es el diseño de un modelo de gestión gerencial para la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos de Petróleos de Venezuela Pdvsa, alineado al modelo de gestión estratégico de la empresa. Se determinó que dicha gerencia no dispone de un planteamiento estratégico consistente con los planes estratégicos de Pdvsa y carece por tanto de objetivos estratégicos, metas a corto y largo plazo, indicadores de medición y proyectos enmarcados en los objetivos estratégicos de la empresa. Se identificaron como principales temas estratégicos el oportuno control y gestión financiera de la cartera corporativa de activos, la excelencia en los servicios prestados, procesos dinámicos y uniformes, mejores prácticas y tecnologías eficientes y un recurso humano calificado, motivado, satisfecho y comprometido; todos ellos con miras a alcanzar la estrategia planteada en la misión propuesta a la gerencia.

INTRODUCCIÓN

La dinámica organizacional actual, tanto en el sector público como privado, requiere disponer con un sistema centralizado de gestión que le permita medir y controlar eficaz y efectivamente los resultados de su estrategia. En las última décadas, con el avance ocurrido en las herramientas de la planificación estratégica gerencial, como lo son: a) la matriz-análisis DOFA, b) la cadena de valor, c) la ventaja y/o fuerza competitiva, d) el cuadro de mando integral (CMI) entre otras, ha despertado el interés por la aplicación en cascada en las distintas dependencias funcionales de las que se componen las instituciones y a su vez les permita transitar al éxito organizacional deseado.

Bajo el entendido que la definición de misión y visión de una organización, permite establecer su ámbito de gestión estratégica y plantear sus objetivos con indicadores mensurables trasladables, a las distintas gerencias funcionales; Petróleos de Venezuela, S.A. Pdvsa, ha fijado su planteamiento estratégico en función a el lineamiento dado por el Ejecutivo Nacional según el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (PDESN) 2007 – 2013 y dado a conocer en sus distintas unidades de negocio a través del Plan Siembra Petrolera (PSP) 2007-2021.

En este contexto, la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos (PPE), requiere disponer de herramientas prácticas que le coadyuve a medir y controlar la gestión de sus macroprocesos y evaluar si estos están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Una metodología de gestión que ha sido ampliamente utilizada en la empresa privada, organizaciones publicas y en la misma Pdvsa es el Cuadro de Mando Integral (CMI).

En este sentido, la investigación que se presenta, está destinada al diseño de una propuesta de un CMI para la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos, vinculado al proceso de planificación estratégica de la empresa Petróleos de

Venezuela, S.A. Pdvsa y se estructura en cinco capítulos.

En el capítulo uno, se desarrolla el planteamiento del problema, los objetivos, las limitantes y justificación de la investigación. El capítulo dos, muestra los resultados de la revisión bibliográfica de los sistemas de gestión estratégica organizacional, necesaria para entender y confeccionar los cimientos para una propuesta de control estratégico gerencial. El capítulo tres, presenta el planteamiento estratégico, la estructura organizativa, los procesos y actividades de la empresa y unidad objeto de estudio. El tema del capítulo cuatro, refiere al marco metodológico, aquí se aborda lo concerniente a la metodología del trabajo desarrollado durante el transcurso de la investigación. En el capítulo cinco, se realiza el diagnóstico evaluativo de la situación actual de la gerencia y se presenta la propuesta del Cuadro de Mando Integral que incluye iniciativas y mapa estratégico.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Necesidad de la investigación

El surgimiento de novedosas herramientas de planificación estratégica organizacional ocurrido en las ultimas décadas, ha despertado el interés por el desarrollo y aplicación de las mismas en el sistema de control estratégico de las empresas y organizaciones sin fines de lucro. De hecho estas herramientas han permitido un nivel de desarrollo en la planificación estratégica que más que una moda se han convertido en una necesidad.

La empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (en lo adelante Pdvsa), no se encuentra ajena a esta necesidad en vista que le provee a la organización una visión clara, compartida, vinculada y estructurada de las operaciones del negocio con la estrategia; que en su caso ha sido delineada por el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela dentro del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (PDESN) 2007-2013 y enmarcado en el Plan Siembra Petrolera (PSP) de Pdvsa 2007-2021.

Los planes estratégicos según Bustos, Zapata y Ramírez (2008), “se caracterizan por contar con indicadores, los cuales tienen por objetivo, evaluar el desempeño de una actividad”, en este contexto la estrategia organizacional es una consecución en cascada del pensamiento estratégico en cada una de las unidades que se compone la organización (desdoblamiento); involucra indicadores mensurables para medir los resultados de actuación del propósito estratégico planteado por la empresa.

La Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos (PPE) de Pdvsa, requiere de indicadores que le permita medir el desempeño de la optimización de la cartera corporativa de activos dentro de la planificación marco de Pdvsa y de la

Administración Pública Nacional. En la actualidad, dicha gerencia lleva actividades que incluyen: (i) el seguimiento de capitalización de proyectos y del plan de disposición y desincorporación activos, (ii) la transferencia de activos inter-filial, (iii) el apoyo a las dependencias de activos de las distintas unidades de negocio de la empresa, (iv) el suministro de información referidas a las inversiones realizadas en los distintos rubros de activos, (v) estimaciones por la pérdida en el valor de los activos y las obligaciones futuras por el retiro de activos de larga duración, entre otras.

Es oportuno destacar, que estos macroprocesos no responden a un diagrama estructural funcional, sino a la dinámica de trabajo implementada por el personal gerencial de la unidad, respondiendo a las demandas e instrucciones impartidas de los niveles jerárquicos superiores de la corporación. Por lo tanto, resulta necesario evaluar si estos macroprocesos están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y si están coadyuvando, en el mediano y largo plazo, al logro de los mismos.

De no ser así, se plantea realizar una propuesta de Modelo de Gestión para la referida Gerencia que permita alinear sus procesos operativos con la planificación estratégica de Pdvsa, generando discusiones en torno a los temas estratégicos de la gerencia y la definición de los indicadores claves en la medición y evaluación de gestión, las metas e iniciativas de mediano y largo plazo.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. General:

Diseñar una propuesta de modelo de gestión estratégico para la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos de Petróleos de Venezuela Pdvsa, alineado al modelo de gestión estratégico corporativo.

1.2.2. Específicos:

1. Delimitar la misión y visión de la gerencia.

2. Analizar el modelo de gestión estratégico actual de la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos y determinar si está alineado con el plan estratégico de la empresa.
3. Definir los objetivos estratégicos de la gerencia y las relaciones causa efecto.
4. Definir los indicadores mensurables y metas para los objetivos estratégicos.
5. Definir las iniciativas estratégicas.

1.3. Problemas

1. ¿Cómo es el actual modelo de gestión estratégico de la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos?. ¿Esto alineado al el plan estratégico de la empresa?
2. ¿Cuál es la misión y visión de la gerencia?
3. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la gerencia y cómo son las relaciones causa efecto?
4. ¿Cuáles son los indicadores y metas para la medición de los objetivos estratégicos?
5. ¿Cuáles son las iniciativas estratégicas de la gerencia?

1.4. Justificación

La planificación estratégica apunta a que la estrategia de una determinada organización debe desdoblarse a sus respectivas unidades administrativas de apoyo y gestión; esto garantiza: comunicar, medir y alinear sus objetivos con la estrategia de la empresa. En este sentido, disponer de un instrumento de gestión estratégica en la gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos, permitirá orientar sus objetivos a la consecución de la estrategia de Pdvsa.

Actualmente, la gerencia desempeña sus actividades diarias en un esquema de orientación de actividades por objetivos; es decir, el trabajo diario está orientado a cumplir con tareas específicas de requerimientos realizados por entes internos (demás unidades de la empresa) como por externos (Ministerio del Poder Popular para la

Energía y Petróleo, Banco Central, Auditores Externos, entre otros), no disponiendo de una herramienta que visualice la traducción de estas actividades en la estrategia de la empresa. En consecuencia, el diseño de una propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos de Petróleos de Venezuela, S.A. garantiza la viabilidad para la realización de la presente investigación.

1.5. Limitaciones

Se identifican como principales limitaciones al desarrollo de la presente investigación las siguientes:

1. El diagnóstico interno y externo de la investigación documental y descriptiva solamente se aplica a la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos.
2. La información disponible debe ser tratada en la investigación con algunas restricciones propias de la confidencialidad de la misma.
3. La propuesta de diseño del modelo de gestión gerencial sólo aplica a la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos, debido a que la investigación y diagnóstico no consideró otras dependencias de la gerencia en las distintas unidades de negocio de la empresa.

CAPITULO II

MARCO TEORÍCO

2.1. Definición de estrategia

Según Quinn (1980), la estrategia es el “patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”. De esta manera, las organizaciones con o sin fines de lucro se refieren a la estrategia como un proceso sistémico que le permite a las instituciones llevar a cabo su cometido de existencia y permanencia en el tiempo.

Este proceso involucra el establecimiento de metas, la definición de estrategias y políticas para lograr estas metas y el desarrollo de planes que aseguran la implantación de las estrategias. La estrategia por tanto fija el curso de acción conscientemente deseado y previamente establecido a objeto de asegurar el logro de los objetivos, siendo coherente con las acciones emprendidas, conocidas e internalizadas por toda la organización.

2.2. Planificación estratégica

Bustos, Zapata y Ramírez (2008), definen la planificación estratégica como “una herramienta utilizada para delinear y orientar la gestión de las organizaciones en el largo plazo y crear un marco operativo en el corto plazo”. Corresponde a un esfuerzo sistemático desarrollado para guiar las acciones y decisiones que definen la

forma de alcanzar las metas propuestas; debiendo responder de manera flexible a los cambios del entorno, brindando la oportunidad de aprovechar los posibles desajustes para impulsar y alcanzar los objetivos propuestos.

Por tanto el proceso de planificación estratégica y su ejecución, agregan valor a la organización puesto que en la medida en que la planificación se diseña y se orienta a la obtención de los objetivos, las distintas unidades de las que se compone la organización, comprenden los fines estratégicos de la organización y dimensionan el curso de acción a objeto de contribuir a los objetivos que se esperan de ellas. Los cambios dados en las unidades conlleva a la optimización de los recursos asignados (disminución de costos y al incremento de los ingresos).

Para Galaz, Yamazaki, Urquiza (2009), previo al desarrollo de la planificación estratégica, es necesario que la organización defina su misión, visión y valores, ellos sirven de guía para la formulación de la estrategia e identifica hacia dónde quiere llegar la empresa.

- **La misión.** Expone el propósito, motivo o razón de existencia de la empresa u organización siendo independiente del tiempo.

- **La visión.** Describe lo que la empresa u organización espera cumplir en el mediano y largo plazo para alcanzar el estado deseable de la organización.

- **Los valores.** Definen el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización. Los valores señalan las prioridades de la empresa y su cultura organizacional.

Por lo que una vez fijados estos tres elementos que definen a la empresa y clarificado el camino hacia donde se quiere avanzar, se conceptualiza la estrategia y se desarrolla la planificación estratégica.

2.3. El control de gestión

Siguiendo a Conde¹ (2006), el Control de Gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Por lo cual debe entenderse el Control de Gestión como:

1. Un medio para desplegar la estrategia en toda la organización.
2. El desarrollo de la planificación, control y diagnóstico para que las reglas de gestión locales se correspondan con la estrategia trazada por la organización; bajo el propósito de la obtención de un fin económico definido por la elevación del nivel de desempeño global y asumiendo de este modo una perspectiva integral de la empresa.
3. Sirve para evaluar, desde múltiples ángulos o criterios, el desempeño de la institución; partiendo de la medición de indicadores y análisis de sus resultados para decidir la acción a tomar en base a los recursos disponibles, con una orientación hacia la mejora de indicadores en todos los niveles de la organización.
4. El medio para movilizar el talento y la energía del colectivo hacia el logro de los objetivos de la empresa.
5. El medio para gestionar el cambio.

Para Conde² (2006), “la aplicación de la estrategia requiere que todos los trabajadores, así como todas las unidades de negocio y apoyo, estén alineados y vinculados a ellas”. De allí, las organizaciones necesitan herramientas para comunicar las estrategias, así como los procesos y sistemas que le ayudan a implementarla y obtener retroalimentación sobre ellas; en este sentido, la planificación estratégica dispone de distintas herramientas de análisis o diagnóstico que evalúan el entorno interno y externo a la empresa que permiten el desarrollo de la estrategia, entre otras tenemos:

¹ Conde, E. (2006). Diseño de una propuesta de cuadro de mando integral en el centro de estudios contables, financieros y de seguros.

² Ibídem.

- El análisis fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).
- La cadena de valor.
- Modelo de las 5 fuerzas competitivas.
- El mapa estratégico.
- El cuadro de mando integral.

2.3.1. El análisis fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

FODA³, es la sigla usada para referirse a la herramienta analítica que permite evaluar el desempeño presente de la empresa mediante el estudio de toda la información interna y del entorno externo de la organización; examinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa; entendidas estas variables como:

- **Fortalezas o puntos fuertes.** Representan las capacidades, los recursos, las posiciones alcanzadas y todas aquellas ventajas competitivas obtenidas por la organización que deben o pueden servir para explotar las oportunidades que se le presenta a la empresa. Están en el entorno interno de la organización y por tanto bajo control de la empresa, por ejemplo la producción en línea en economía de escala.
- **Oportunidades.** Representa todo aquello que posibilita la obtención de ventajas competitivas para la organización a fin de lograr una mejora en la rentabilidad de la empresa; se encuentran en el entorno externo donde la empresa opera y no es controlada por esta, por ejemplo las oportunidades de captación del recurso humano calificado en las universidades.
- **Debilidades o puntos débiles.** Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la organización, capacidades internas que no están en el punto de contribuir al éxito de la estrategia y que provocan situaciones desfavorables para la empresa.

³ Conocido en inglés por las siglas SWOT; strenght, weakness, opportunities, threats.

- **Amenazas.** Son las fuerzas que impiden la implantación de la estrategia, que limitan su efectividad, incrementa riesgos y recursos para la implantación o bien reducen los beneficios esperados de la estrategia. Se encuentran en el ambiente externo en que opera la empresa por tanto no son controlados por ella, por ejemplo la incursión de un competidor con un producto diferenciado y la posibilidad de cambio a este producto por los clientes.

El análisis FODA involucra un diagnóstico de estas cuatro (4) variables agrupadas en apreciaciones internas y externas que de la empresa nos hagamos; representadas en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 1

Análisis FODA

Apreciación	Positivo	Negativo
Externa	Oportunidades	Amenazas
Interna	Fortalezas	Debilidades

Fuente: Quesada Gilberto. El Análisis FODA y el Balanced Scorecard

<http://www.grupokaizen.com>

- **Apreciación externa.** Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas que la empresa tiene frente a los competidores, usuarios/clientes proveedores, gobierno, entre otros; son variables externas sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo y que se tienen que aprovechar y superar a fin de lograr el mayor beneficio para la empresa. Este diagnóstico se realiza examinando los siguientes ambientes:
 - *Ambiente inmediato o de la industria,* involucra la evaluación de la estructura competitiva donde opera la empresa, en ella se identifica la posición competitiva de la empresa líder, los competidores así como también el desarrollo de la industria.

- *Ambiente nacional*, se estudia el contexto nacional dentro de la cual opera la empresa identificando las tendencias, los hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, políticos, jurídicos, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar a la empresa.
 - *Macro ambiente*, análisis de los factores internacionales, innovaciones tecnológicas y la globalización empresarial.
- **Apreciación interna.** Comprende la identificación y evaluación de los puntos fuertes (fortalezas) y debilidades en los procesos internos de la organización. Se corresponden con las actividades que puede controlar la empresa a través del desempeño (bueno o malo) de las distintas unidades de negocio (producción, investigación y desarrollo, mercadotecnia, finanzas, entre otras) que crean las competencias distintivas de la empresa.

Una vez realizado el diagnóstico de las apreciaciones internas y externas de la empresa y entrelazando los resultados de las variantes (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) a través de una matriz de fuerzas o matriz FODA como también se le suele llamar; se obtiene un diagnóstico estratégico de la empresa que según Rodeloy⁴ (2007), “podrán decirnos si la empresa retrocede dado el impacto conjunto de sus debilidades y amenazas externas, o avanza con relación al entorno gracias a sus fortalezas y aquellas oportunidades disponibles”.

Se presenta a continuación la matriz FODA:

⁴ Rodeloy, C. (2007). Pensamiento, Herramientas y Acción del Estratega.

Cuadro N° 2

Matriz FODA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	¿Cómo está fortaleza podría a contribuir a aprovechar esta oportunidad?	¿Cómo está fortaleza podría contrarrestar esta amenaza?
Debilidades	¿Cómo está debilidad nos impediría aprovechar esta oportunidad?	¿Cómo está debilidad imperiría contrarrestar esta amenaza?

Fuente: Quesada Gilberto. Análisis Foda y Análisis Dofa
http://www.grupokaizen.com/bsce/Analisis_Foda_y_Analisis_Dofa.pdf

Para Rodeloy⁵ (2007), el desarrollo de la matriz se logra analizando de forma aislada cada uno de los cuadrantes y ponderando en una escala ordinal, por ejemplo: moderada=1; fuerte=2 y muy fuerte=3 cada una de las respuestas que responden a las interrogantes de los cuadrantes. Para el autor “el valor de cada cuadrante es el resultado de las sumas correspondientes. Después de realizada estas operaciones se puede ubicar la empresa en el cuadrante cuyo resultado es, estadísticamente hablando, significativamente mayor. Esto implicaría que la organización cae dentro de lo que la metodología llama *Zonas de Poder, Protección, Bloque o Crisis*”.

2.3.2. La cadena de valor

Porter⁶ (2006), señala que para diagnosticar las fuentes de las ventajas competitivas es necesario analizar la empresa desde una perspectiva desagregada, es decir; para comprender como la organización crea la ventaja competitiva y genera valor, es estudiando a la empresa a nivel de las unidades de negocio discretas y no las actividades en su conjunto. Para el autor “la empresa puede poseer dos tipos de ventajas competitivas: una por costos relativamente más bajos, otra por diferenciación –su capacidad para realizar las actividades de su cadena de valor a un costo menor

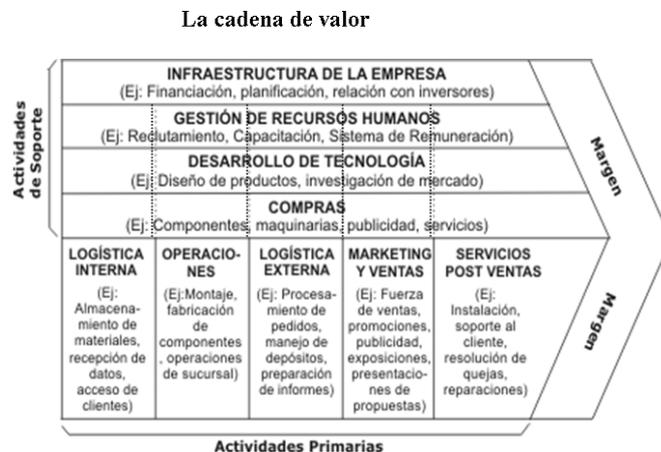
⁵ Ibídem.

⁶ Porter, M. (2006). Estrategia y Ventaja Competitiva. DEUSTO, Líderes del Management.

que sus competidores o de un modo original diferente al de ellos.... la ventaja competitiva es función de la capacidad de proporcionar al comprador un valor similar al que le proporcionan los competidores pero realizando las actividades de modo eficaz (costo menor), o de la capacidad de realizar las actividades a un costo similar pero de una forma original que genera más valor para el comprador que el que le proporciona los competidores y, por tanto, permite un precio superior (diferenciación).”

En este sentido, la cadena de valor es una forma de análisis de la gestión empresarial mediante la cual descomponemos a la organización en sus partes constitutivas, buscando identificar las actividades generadoras de valor (menor costo y mejor diferenciada que la de los rivales) fuente de la ventaja competitiva para la empresa. La siguiente figura es una adaptación del esquema de la cadena de valor propuesta por Porter⁷.

Figura N° 1



Fuente: Estrategia Magazine. Cadena de Valor, Noviembre 2002, <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor>

Este esquema de la cadena de valor ofrece un medio sistémico de presentar y clarificar en nueve categorías genéricas agrupadas en dos tipos generales de actividades, los márgenes de valor que agregan cada una de ellas a la empresa.

⁷ Ibídem.

- **Actividades principales.** Implícitas de la creación del producto/servicio y su venta o entrega al comprador/usuario y la asistencia posventa.
- **Actividades de soporte.** Dan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre si proporcionando los insumos, la tecnologías, los recursos humanos, la infraestructura empresarial (actividades de las finanzas, relaciones publicas, asesoría legal, planificación estratégica), entre otras. Las líneas punteadas reflejan como el abastecimiento (compras), la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse a una actividad primaria específica o al de la cadena completa; mientras la infraestructura no se asocia a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

2.3.3. Modelo de las 5 fuerzas competitivas

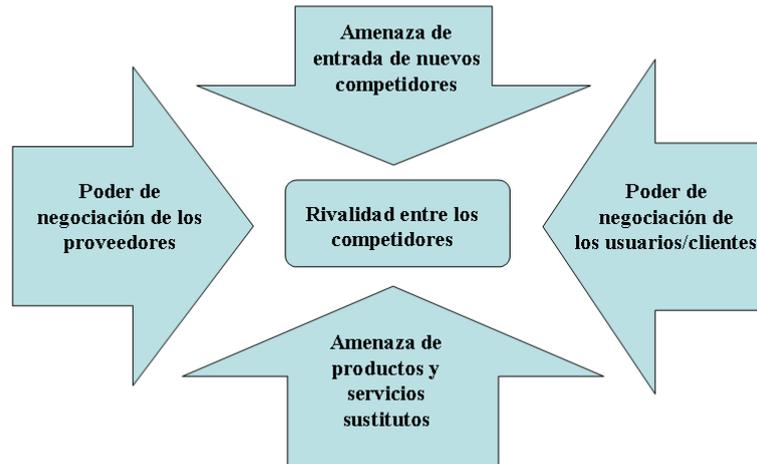
La estrategia proporciona ventajas competitivas que agregan valor a las organizaciones. Según Porter (1998), hay tres estrategias genéricas que permiten lograr estas ventajas competitivas: (i) *liderazgo en costos totales bajos*, que significa tener el costo más bajo de todas las empresas dentro del mismo sector, logrando un alto grado de eficiencia en los procesos y optimización de los recursos; (ii) *diferenciación* o realizar algo para que los consumidores tengan un mejor concepto de la empresa o su producto, lográndose distinguir con ello de la competencia y (iii) enfoque del negocio, referida a la concentración de los esfuerzos de la organización en la atención a un segmento en particular.

Para Porter⁸ (2000), el proceso de la planificación estratégica se corresponde con las acciones ofensivas y defensivas de la empresa que le permiten crear una posición defendible dentro del sector, y este proceso es respuesta a cinco fuerzas competitivas que determinan el grado de competencia en el que se encuentra inmersa la empresa. Estas son:

⁸ Porter, M. (2000). Estrategias Competitivas: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.

Figura N° 2

El modelo de las 5 fuerzas competitivas



Fuente: Idea tomada del libro de Porter, Michael E. Estrategias Competitivas.
Construcción Propia

1. La amenaza de entrada de nuevos de competidores: representa el grado de dificultad para el ingreso de nuevos participantes al sector, con recursos y capacidades que le permitan apoderarse de una porción del mercado que alteran la posición competitiva de la organización.
2. La rivalidad entre los competidores: determinado por el nivel de posición que ocupan los competidores actuales, el número de competidores y de los altos costos fijos a que se enfrentan.
3. Poder de negociación de los proveedores: referido a la capacidad organizativa en un gremio que tengan los proveedores, el grado de decisión para la fijación de precios y nivel de producción o la capacidad de incursión al sector.
4. Poder de negociación de los compradores: referida a la capacidad de organización de los clientes, de la influencia que tengan los compradores para la reducción de precios y de la exigencia por la mayor calidad de los bienes y servicios.

5. Amenaza de productos y servicios sustitutos: representada por la existencia de productos sustitutos o la probable existencia de potenciales más avanzados tecnológicamente a bajos precios.

Las acciones ofensivas y defensivas para Porter⁹, consisten en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza existente en la empresa manteniendo ésta ventaja competitiva y procurarse de nuevas. Estas barreras las identificó de la siguiente manera:

- **Economías de escala.** Supone la producción en altos volúmenes con reducción de los costos **promedios**, que dificulte el ingreso de un nuevo competidor con precios bajos. Las organizaciones previamente establecidas cuentan con capacidades de producción ya desarrolladas las que le permiten aprovechar las economías de escala aumentando la producción y reduciendo los costos **promedios**.
- **Diferenciación del producto.** Diferenciar y posicionar el producto de modo que la entrada del producto del competidor resulte en un alto costo. Para un competidor hacerse de la aceptación de su producto o servicios en el mercado, involucra el desembolso de cuantiosas sumas de dinero cuando hay un producto o servicio que se ha establecido ya sea por características de calidad, de valor agregado o de la idiosincrasia cultural de los usuarios/clientes.
- **Inversiones de capital.** Corresponde a la facilidad de la empresa de hacerse de recursos financieros, para enfrentar el desgaste del embate de los competidores e invertir en activos y abrirse a nuevos mercados.
- **Desventaja en costos independientemente de la escala.** Corresponde con las ventajas de las que se ha hecho la empresa que no pueden ser emuladas por los competidores.
- **Acceso a los canales de distribución.** Es la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones

⁹ Ibídem.

que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado. Estas restricciones, por ejemplo puede ser un mayor precio por la distribución del nuevo producto.

- **Política Gubernamental.** Referida a las restricciones a los competidores generadas de políticas gubernamentales como la son: (i) *la expedición de leyes y normas*, (ii) *el otorgamiento de subvenciones a ciertos grupos* o (iii) *la creación de monopolios*.

Este modelo estático de concebir la estrategia y de desarrollar la planificación entró en conflicto en la medida que la globalización, el cambio tecnológico y la desregulación han creado nuevas formas de competencia.

Actualmente, la estrategia está concebida para anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad dado que cualquier ventaja que mantengamos es absolutamente temporal.

Porter (1991), reconoce para las nuevas circunstancias del mercado, la inestabilidad de las tres estrategias genéricas y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva; fija el punto de atención al entorno global en el que interactúan las empresas (la internacionalización) y como estas están atrapadas en un proceso interminable de búsquedas de nuevas ventajas y de la lucha para protegerlas de sus competidores. En este sentido, en su estudio identificó para un conjunto de empresas ubicadas en distintos países características que las hacen disfrutar en forma sostenida una ventaja competitiva, estas son:

- **La ventaja competitiva nace fundamentalmente del mejoramiento, de la innovación y del cambio.** Las empresas que desarrollan nuevos métodos o mejoran los existentes, que innovan con nuevas tecnologías o manera de realizar las cosas logran sobreponerse a sus competidores.
- **La ventaja competitiva abarca todo el sistema de valores.** Entendido el sistema de valores como el conjunto de actividades que intervienen en la creación y uso de un producto. El perfecto aprovechamiento de las relaciones

con los canales de distribución, clientes, proveedores, entre otros, crea y mantiene ventajas para la empresa.

- **La ventaja competitiva sólo se sostiene con un mejoramiento incesante.** La ventaja, una vez obtenida, sólo se conserva mediante la búsqueda incesante de formas diferentes y mejores de realizar las cosas, y mediante modificaciones continuas en el proceder de la empresa.
- **Implantar estrategias de enfoque internacional.** Estrategias dirigidas a posicionar el producto fuera del mercado local, aprovechar las ventajas locales y contrarrestar las desventajas particulares que permitan coordinar e integrar actividades a nivel internacional a fin de adquirir economías de escala o basadas en los conocimientos.

2.3.4. El mapa estratégico

El mapa estratégico representa una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de la empresa en un diagrama causa – efecto, a través del cual se muestra una relación de la causalidad (manifiesta en la hipótesis de la estrategia traducida en los objetivos propuestos) con el logro del propósito estratégico de la empresa.

Kaplan y Norton^{10 11} (2000, 1997), realzan la importancia de desarrollar el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral (desarrollado en el apartado siguiente) porque “las organizaciones necesitan herramientas para comunicar tanto la estrategia como los procesos y sistemas que los ayudaran a implementar la estrategia”, en un esquema de relaciones de causa - efecto debido a que “el sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas.... cada indicador seleccionado para un Cuadro de Mando

¹⁰ Kaplan, R. y Norton, D. (2000). Having trouble with your strategy?: Then map it.

¹¹ Kaplan, R. y Norton, D. (1997). El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard.

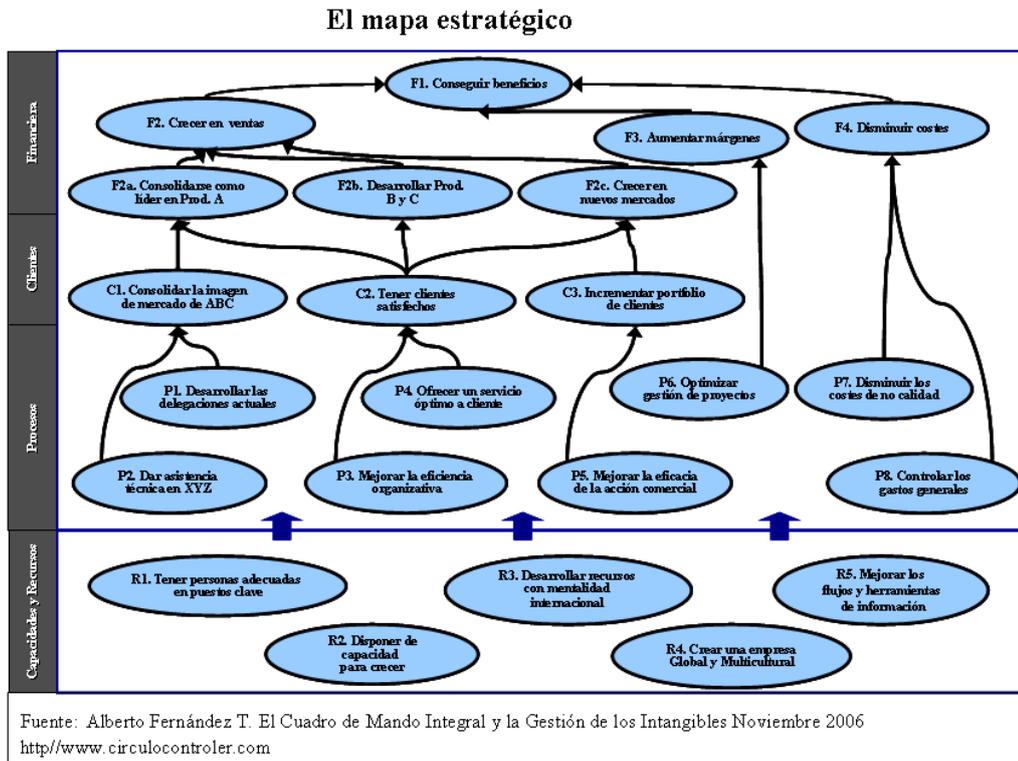
Integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización”.

Las relaciones de causa - efecto se ponen de manifiesto mediante la conexión de las flechas de los objetivos en cada una de las cuatro perspectivas según se muestra en figura N° 3 y se explica a continuación:

1. Los resultados financieros se consiguen únicamente si los usuario/clientes están satisfechos. Es decir, los objetivos de creación de valor para los accionistas previstos en la perspectiva financiera dependen de la propuesta de valor que la organización ofrece al grupo de usuarios/clientes.
2. La propuesta de valor a los usuarios/clientes, muestra la manera como la empresa crea y entrega productos y servicios valorados por los usuarios/clientes que le permiten atraer, retener y ganar fidelidad para la organización ante los competidores. La propuesta de valor al usuario/cliente (precio, calidad, tiempo, funcionalidad, imagen y servicios, entre otras) es resultado de las acciones emprendidas en la perspectiva de los procesos internos que hacen que los usuarios/clientes queden satisfechos.
3. Los procesos internos, constituye la puesta en práctica de los distintos procesos realizados por la empresa, destinados a ofrecer la mejor propuesta de valor para nuestros los usuarios/clientes en concordancia con la creación de valor para el accionista. Estos procesos están apalancados por la gestión realizada de los activos intangibles (conocimiento del recurso humano, tecnología informativa, cultura organizacional, entre otras) que posee la empresa.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento está referida al impulso que dan los activos intangibles a las restantes perspectivas del modelo. Esta perspectiva identifica las tareas (capital humano), la tecnología (capital de la información) y el entorno (cultura organizacional) necesarias en el logro de los objetivos propuestos para apoyar los procesos internos, generar una propuesta de valor a los usuarios/clientes y crear valor al accionista.

Figura N° 3



2.3.5. El cuadro de mando integral

2.3.5.1. El cuadro de mando integral como sistema de gestión

Kaplan y Norton¹² (1997), propusieron un modelo denominado “The Balanced Scorecard”, conocido en la traducción al español como “Cuadro de Mando Integral” (CMI); en el se “traduce la estrategia y la visión de una organización en un conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”.

Para Kaplan y Norton¹³ (1997), los valores de los indicadores financieros no son suficientes para conocer el estado o funcionamiento de la estrategia en las

¹² Ibídem.

¹³ Ibídem.

empresas. Estos autores ampliaron el enfoque tradicional de corto plazo implícito en las medidas de los indicadores financiero, introduciendo tres categorías adicionales de aspectos no financieros. Estas son: (i) la satisfacción de cliente, (ii) el proceso interno del negocio y (iii) el aprendizaje y crecimiento. Estas tres categorías, proporcionan los inductores de valor para el funcionamiento presente y futuro de la empresa y junto a las financieras miden el valor agregado a la empresa.

Por tanto el CMI está constituido por cuatro perspectivas, cada una de las cuales posee objetivos estratégicos ligados a un conjunto de indicadores con relaciones de causalidad entre ellos (las relaciones de causalidad están explicadas en el apartado anterior) a la vez que permite establecer objetivos a corto y largo plazo, encaminados a la consecución de los resultados deseados para la empresa. La figura N° 4 muestra la interacción de la perspectivas del CMI.

Figura N° 4



Fuente: Idea tomada del libro de Kaplan y Norton. El Cuadro de Mando Integral. Construcción propia

– **La perspectiva financiera.** Indica si la estrategia y su puesta en marcha contribuyen a la mejora de los resultados financieros, vinculando los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia de la empresa.

a) Objetivos. Para Niven¹⁴ (2003), los objetivos de la perspectiva financiera deben ser formulados de las respuestas obtenidas a la siguiente pregunta: ¿qué pasos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de nuestra estrategia?. Esto nos permite crear los objetivos financieros relacionados a: (i) el *aumento e intensificación de la rentabilidad del capital aportado a la organización* y (ii) *los rendimientos de los activos y los ingresos de la empresa*; teniendo en cuenta el ciclo de vida en que se encuentra la empresa (crecimiento, sostenimiento y cosecha) y manifiesto en la estrategia.

b) Indicadores. Kaplan y Norton (1997), proponen para la identificación de los indicadores en la perspectiva financiera, ubicarse en la línea de acción del ciclo de vida en que se encuentra la estrategia de la empresa (crecimiento, sostenimiento y recolección) vinculados a tres temas estratégicos: (i) *crecimiento y diversificación de los ingresos*, (ii) *reducción de costos/mejora de la productividad* y (iii) *utilización de los activos/estrategia de inversión*. La relación entre la estrategia y los temas estratégicos los autores la presentan en una matriz 3 x 3 que hacen posible visualizar y seleccionar los inductores de los objetivos financieros; esta matriz se muestra en la figura N° 5.

¹⁴ Niven P. (2003). El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Gestión 2000. Barcelona

Figura N° 5

El Indicador de los temas financieros estratégicos

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costos/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentajes de ventas) Investigación y desarrollo (porcentajes de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Costos frente a competidores Tasas de reducción de costos Gastos indirectos (porcentajes de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos Tasas de utilización de los activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costos por unidad (por unidad output, por transacción)	Periodo de recuperación

Fuente: Kaplan R. y Norton D. (1997). El cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. Barcelona.

Indicadores como: valor económico añadido, valor añadido de mercado, rentabilidad de la inversión, tasa de crecimiento compuesta, calificación crediticia, rotación de existencia, beneficio por empleado, precio de las acciones, fidelidad de los accionistas, entre otras; suelen ser usados para la perspectiva financiera.

– **La perspectiva del usuario.** Identifica los segmentos de usuarios/clientes y el mercado donde se va a competir, realizando la proposición de valor que la empresa entrega al cliente bien sea esta por: (i) *excelencia operativa*, precios bajos, productos o servicios de importancia para el cliente, (ii) *liderazgo de producto*, ofrecimiento del mejor producto del mercado y (iii) *intimidad con el cliente*, proporcionando soluciones a las necesidades exclusivas de los clientes.

a) Objetivos. Los objetivos en la perspectiva del usuario/cliente son desarrollados en función a la identificación del segmento de usuarios/clientes que atendemos y de la propuesta de valor que la organización les entrega.

b) Indicadores. Para Niven¹⁵, los indicadores de la actividad de los clientes se desarrollan a partir de la estrategia de proposición de valor para el cliente, elegida por la empresa. Así tenemos que crear medidas relativas a: (i) la *excelencia operativa* (precios bajos, eficacia en inventarios, rentabilidad del cliente con eliminación de costos), (ii) *liderazgo de producto* (publicidad y funcionalidad del producto), (iii) *intimidad con los clientes* (conocimiento, retención, soluciones ofrecidas, cultura de éxito entre otras).

Las siguientes indicadores son usados para los objetivos de la perspectiva de usuario/clientes: porcentaje de satisfacción y fidelidad de los clientes, número de clientes, precio directo para el cliente, volumen de ventas anuales por cliente, visita de clientes a la empresa, horas dedicadas a los clientes, entre otras.

– **La perspectiva de los procesos internos.** Está orientada a definir y articular la cadena de valor de los procesos y actividades necesarias que impulsan, en definitiva, los resultados financieros y de éxito con los clientes.

a) Objetivos. Los objetivos en la perspectiva de los procesos internos, son formulados a partir de la siguiente interrogante: ¿cuáles son los procesos y actividades en lo que debemos destacar para seguir proporcionando valor a todas las partes interesadas?. La Cadena de Valor de Porter, suministra un enfoque para visualizar estos procesos a la vez que muestra como las organizaciones hacen su planteamiento de valor a los usuarios/clientes. Por tanto, utilizando esta herramienta y manteniendo presente la interrogante antes mencionada, la creación de objetivos en los procesos internos describen la manera como la empresa impulsa la creación de valor al usuario/cliente y se obtiene los resultados financieros.

¹⁵ *Ibidem*

b) Indicadores. Según Kaplan y Norton¹⁶ (1997), los “indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente”; es decir, las medidas de los objetivos del proceso interno están vinculadas a las de los usuarios/ clientes y financieras midiendo los resultados de los procesos internos de la organización y como estos se traducen en una propuesta de valor para el cliente y accionista.

A continuación algunos indicadores del proceso interno: costos medios por transacción, entrega a tiempo, tiempo de respuesta a solicitudes de clientes, porcentaje de defectos, reducción de desperdicios, introducción de nuevos productos, entre otros.

– **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** proporciona la infraestructura que hace posible que sean operativa el resto de las perspectivas. Consiste en analizar la necesidad de un cambio en la infraestructura o de capital intelectual para alcanzar los objetivos de los procesos internos. Este capital intelectual consiste en: conocimiento, destrezas gerenciales, espíritu de equipo, organización, plan de compensación competitivo, procedimientos y conciencia de calidad de los servicios, entre otros.

a) Objetivos. Para Kaplan y Norton¹⁷ (1997), “los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primera perspectivas del cuadro del mando”. El autor considera tres variables para la fijación de objetivos en esta perspectiva, ellas son: (i) *las capacidades de los empleados*, como lo son el conocimiento, las habilidades y destrezas del capital humano, (ii) *las capacidades de los sistemas de información*, relativos a la competencia de los medios usados para transmitir información, y (iii) *la motivación, la delegación de poder y la coherencia de objetivos*, centrada en el clima organizacional para la motivación e iniciativa de los empleados.

¹⁶ Ibídem

¹⁷ Ibídem

b) Indicadores. Los indicadores en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje están enfocadas a medir: las competencias y capacidades distintivas que hacen falta para lograr la estrategia, planificación de desarrollo personal, estímulos a estilos de vida sanos, formación y productividad del recurso humano, uso de las herramientas de información y motivación.

Medidas como: la participación de los empleados en asociaciones profesionales o comerciales, tasa de rotación de empleo, tasa de satisfacción de los empleados, horas de formación, tasa de información estratégica, violaciones a la ética, entre otras; son utilizadas en la perspectiva de crecimiento y desarrollo.

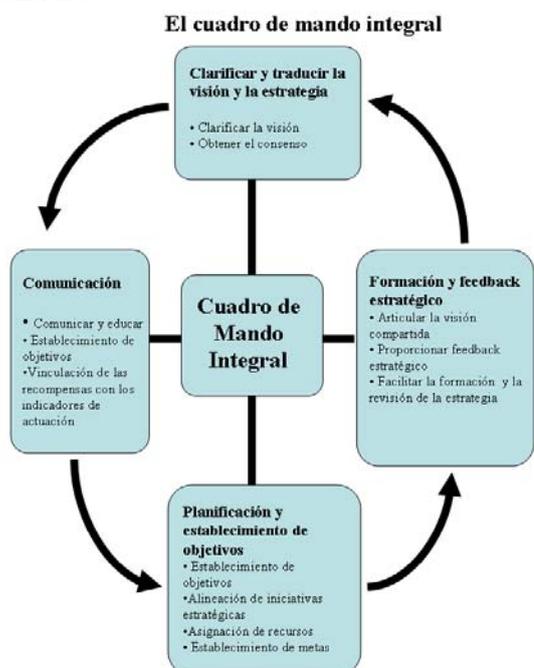
2.3.5.2.El cuadro de mando integral como una estructura o marco estratégico para la acción

Según Kaplan y Norton¹⁸ (1997), el CMI constituye un *sistema de gestión estratégica*, que las empresas utilizan para gestionar la estrategia a corto y largo plazo. Para Niven (2003), la intención original del CMI era el de equilibrar las cifras históricas financieras con los impulsores de valor de la empresa, en la medida que las empresa experimentaban con el modelo encontraron una herramienta que además les permitía coordinar las acciones a corto plazo con la estrategia.

Por tanto, el sistema de medición del CMI permite a las organizaciones gestionar su estrategia en un esquema de sistema de gestión como el mostrado en la figura N° 6.

¹⁸ *Ibíd*em

Figura N° 6



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton (1997). El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard

- **Clarificar y traducir la visión y la estrategia:** la creación del CMI inicia cuando la organización empieza a comprender y traducir la estrategia de cada una de las unidades de negocio de la empresa en unos objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas para cada una de las cuatro perspectivas del modelo. La traducción y comprensión de la visión y la estrategia en las empresas guían las acciones a emprender traducidas en los objetivos, que son medidos por unos indicadores en cumplimiento a unas metas propuestas.

La vinculación de los objetivos de las perspectiva financiera y del usuario con la de formación y crecimiento, revela el tipo de actuación a seguir con respecto al perfeccionamiento de los empleados, la tecnología, los sistemas de información y de procedimientos organizativos, entre otras que serán las bases impulsoras de estas perspectivas.

- **Comunicación:** comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos. Los objetivos e indicadores estratégicos del CMI se comunican a todos los miembros de la organización, a través de medios informativos como lo son: boletines internos, anuncios en carteleras, reuniones, videos e incluso de forma virtual a través de la Intranet y de otros que se dispongan. Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el personal debe comprender los objetivos de la unidad de negocio, así como también la estrategia para conseguir estos objetivos.
- **Planificación y establecimiento de objetivos:** el CMI es una herramienta de planificación estratégica que presenta los objetivos estratégicos bajo un sistema de perspectiva de usuarios, procesos internos y de formación y crecimiento, con indicadores por objetivo de tres (3) a cinco (5) años. Para Kaplan y Norton (1997) cuando los objetivos están alineados con las iniciativas estratégicas la empresa puede “(i) *cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar*, (ii) *identificar los mecanismos y proporcionar los recursos para alcanzar estos resultados*, y (iii) *establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando Integral*”.
- **Formación y feedback estratégico:** el CMI le permite a la organización vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y en caso de desvío, realizar cambios, es decir recibe feedback o retroalimentación sobre su estrategia.

Para Kaplan y Norton¹⁹ (1997), las organizaciones necesitan la capacidad de aprendizaje de doble bucle. El aprendizaje o formación de doble bucle se da cuando los miembros de la organización cuestionan sus acciones y meditan sobre si la teoría bajo la que ellos estaban operando, sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencias actuales. El feedback contribuye a demostrar si la

¹⁹ *Ibidem*

estrategia que han planeado sigue siendo viable y de éxito (el proceso de formación doble bucle).

3.3. El Cuadro de mando integral en organizaciones no lucrativas

Después del éxito de CMI en la gestión de la estrategia para las entidades privadas; Kaplan y Norton²⁰ (2001), con ligeras modificaciones a esta herramienta la desarrollaron también para las organizaciones de carácter público sin fines de lucro; esto debido a que el éxito y la buena gestión de estas organizaciones dependen del despliegue de su estrategia, presentados en resultados tanto cualitativamente como cuantitativamente en los servicios brindados a la comunidad. En este sentido, las organizaciones de carácter público sin ánimos se valen de esta adaptación para desplegar y transmitir su estrategia a todas las unidades de las que se compone.

La figura N° 7, presenta el esquema propuesto por Kaplan y Norton²¹ (2001), del CMI para las instituciones públicas. En este modelo de CMI transformado, la adaptación principal proviene en centrar la atención en la perspectiva del usuario ante la perspectiva financiera, esto debido a que la misión mantenida en estas instituciones están abocadas a la satisfacción de las necesidades de una comunidad antes que conseguir buenos resultados financieros. Los autores sustituyen la perspectiva financiera y del cliente del CMI de las organizaciones privadas por tres perspectivas de alto nivel como son: (i) *costo de proporcionar el servicio*, (ii) *beneficio del servicio* y (iii) *apoyo legitimador de los miembros de la organización*.

²⁰ Kaplan y Norton. Como utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia

²¹ *Ibidem*

Figura N° 7



Fuente: Kaplan y Norton. (2001). Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia Gestión 2000, Barcelona.

Este modelo, muestra en la cúspide el propósito estratégico de la institución (la misión), seguida de tres perspectivas de alto nivel, a saber:

- 1. La perspectiva de costo de proporcionar el servicio.** Destaca la importancia de la eficiencia operativa en la institución, midiendo los gastos y el costo social impuesto a los individuos y a otras organizaciones mediante sus operaciones.
- 2. La perspectiva del valor creado.** Identifica los beneficios que la entidad está creando para los individuos (contribución al bienestar público).
- 3. La perspectiva del apoyo legitimador.** Relaciona a la institución con el organismo que proporciona los fondos y a quien rinde resultados de su actuación.

Para alcanzar los objetivos y metas de las tres perspectivas anteriores y cumplir la misión organizacional, las instituciones publicas sin fines de lucro tienen que apoyarse de sus procesos internos y del aprendizaje y crecimiento logrado y son ellas las que proporcionan los inductores o propulsores para el logro de los objetivos de las demás perspectivas que en conjunto permiten el cumplimiento del propósito estratégico institucional.

Niven²² (2001), presenta otro modelo de CMI para las instituciones del sector público. En él, fija la atención a la misión de la organización como una guía de donde fluye la visión de los clientes de la institución. La figura N° 8, presenta el modelo de cuadro integral para el sector público propuesto por este autor.

Figura N° 8



Fuente: Niven, P. (2001). El cuadro de mando integral paso a paso. Gestión 2000, Barcelona.

Según Niven²³ (2001), el CMI desarrollado por Kaplan y Norton para las organizaciones privadas con ligeras modificaciones es de total aplicación para las organizaciones públicas sin fines de lucro. En este modelo, la estrategia institucional sigue estando en el centro del sistema pero la perspectiva del cliente se coloca en un primer plano en contraposición a la financiera; la razón de este cambio viene del objetivo principal que persiguen estas organizaciones (contribución al bienestar público) y cumplir con la misión.

La perspectiva financiera, esta enfocada a la manera como las instituciones públicas crean valor a sus clientes de manera eficiente y al menor costo posible; mientras que la del proceso interno deriva de la proposición de valor al cliente y

²² Ibídem

²³ Ibídem

como las instituciones publicas en función a unas restricciones presupuestarias hacen el mejor uso en sus procesos.

Para cumplir con los objetivos establecidos en la perspectiva de los clientes, la financiera y los procesos internos; la instituciones publicas deben desarrollar los valores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Es en esta perspectiva donde se combina la motivación y las habilidades del recurso humano con las herramientas comunicacionales en un clima organizacional óptimo; para impulsar a los procesos internos, el trabajo dentro de limitaciones presupuestarias y satisfacer las necesidades de los usuarios y así cumplir con la misión de la institución.

Por ultimo, a parte de las ventajas que supone la utilización del CMI y dadas la características que presentan las instituciones publicas no lucrativas; Azúa (1998), señala tres ventajas adicionales para implantarlo en estas organizaciones, porque:

1. Favorece la transparencia de la gestión pública. Se trata de un factor a favor de los ciudadanos, pero a la vez, contraproducente para los partidos políticos.
2. Se desarrolla una cultura más emprendedora en la gestión pública.
3. Balancea la gestión pública entre la acción inmediata y la preparación del futuro.

CAPITULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

3.1. Antecedentes de la organización

Petróleos de Venezuela, S.A. Pdvsa, es una empresa propiedad de la República Bolivariana de Venezuela creada por el Estado Venezolano en el año 1975 en cumplimiento de la Ley Orgánica que reserva al Estado, la Industria y el Comercio (Ley de Nacionalización); como un organismo adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo (en lo adelante Menpet). En ese sentido, Pdvsa está subordinada al Estado Venezolano y por lo tanto actúa bajo los lineamientos trazados en los Planes de Desarrollo Nacional y de acuerdo a las políticas, directrices, planes y estrategias para el sector de los hidrocarburos, dictadas por el Menpet.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela aprobada en Diciembre de 1999 y el Decreto N° 1.510 con Rango y Fuerza de Ley Orgánica de Hidrocarburos de Noviembre de 2001 modificado con el Decreto de la Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de Hidrocarburos de Mayo de 2006, así como también la Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos de Septiembre de 1999 y su Reglamento de Junio de 2000, configuraron el marco jurídico de actuación del Estado venezolano en el control de los recursos energéticos de la nación, fijando las políticas de acción para Pdvsa.

A Pdvsa se le ha encomendado el desarrollo en Venezuela de la industria de los hidrocarburos y de planificar, coordinar, supervisar y controlar las actividades relacionadas con exploración, explotación, manufactura, refinación, transporte y venta de los hidrocarburos y sus derivados, tanto en Venezuela como fuera del país. También, promueve y participa en actividades de carácter agrícola, industrial, de elaboración o transformación de bienes y su comercialización o, la prestación de

servicios; todas ellas destinadas a vincular los recursos de los hidrocarburos con la economía nacional fomentando el desarrollo integral del país.

3.2. Misión

En cuanto a la misión, la página Web de Pdvsa²⁴ dispone de la siguiente información: “somos la empresa estratégica del estado venezolano encargada de la exploración, producción, manufactura, transporte y mercadeo de los hidrocarburos, de manera eficiente, rentable, segura, transparente y comprometida con la protección ambiental; con el fin último de motorizar el desarrollo armónico del país, afianzar el uso soberano de los recursos, potenciar el desarrollo endógeno y propiciar una existencia digna y provechosa para el pueblo venezolano, propietario de la riqueza del subsuelo nacional y único dueño de esta empresa operadora”.

3.3. Visión y estrategia del negocio

Según el informe de gestión anual 2008 de Pdvsa, disponible en la página Web²⁵ la visión y estrategia de la empresa se presenta a continuación:

- **Descripción del negocio.** Pdvsa desarrolla las operaciones a través de sus empresas filiales o en asociación con empresas nacionales y extranjeras; estas operaciones incluyen actividades de:
 - Exploración, producción y mejoramiento de crudo y del gas natural asociado.
 - Exploración y producción de gas natural no asociado.
 - Refinación, mercadeo, transporte de crudo y productos refinados.
 - Procesamiento, mercadeo y transporte de gas natural.

Las operaciones de exploración, producción y mejoramiento se realizan sólo en Venezuela y la de refinación, mercadeo y transporte son llevadas tanto en Venezuela, el Caribe, Norteamérica, Suramérica, Europa y Asia.

²⁴ <http://www.pdvsa.com>

²⁵ Petróleos de Venezuela, S.A., Informe de gestión anual 2008.
Disponible en: <http://www.pdvsa.com>

- **Actividades.** Pdvsa a fin de manejar sus operaciones, se desempeña a través de una estructura basada en unidades de negocio y se encuentran distribuidas en cinco áreas geográficas: Occidente, Oriente, Centro Sur, Faja Petrolífera del Orinoco y Costa Afuera. Las operaciones aguas arriba incluyen las actividades de: exploración, producción y mejoramiento de crudo extrapesado y del gas natural Costa Afuera.

Las operaciones aguas abajo incluyen:

- Refinación y mercadeo de productos en Venezuela.
- Refinación y mercadeo de crudo y productos en el mercado internacional.
- Terminales de almacenamiento de hidrocarburos y planta de bombonas de Gas Licuado de Petróleo (GLP) en el Caribe.
- Conducción de actividades de transporte marítimo de hidrocarburos y productos derivados.
- Actividades de explotación y procesamiento para la producción, transporte y mercadeo del Gas Natural Licuado (LGN).
- Desarrollo de la infraestructura y servicios comerciales para clientes de combustibles y lubricantes al detal.
- Actividades de investigación y desarrollo de nuevos métodos en el ámbito de los hidrocarburos, suministro especializado de servicios petroleros: operación y mantenimiento de taladros, registros eléctricos, sísmica entre otros.

- **Planteamiento estratégico.**

a) **Objetivos estratégicos.** La orientación estratégica de Pdvsa se basa, fundamentalmente, en los siguientes lineamientos:

1. Valorizar nuestro recurso natural de hidrocarburos en beneficio de la Nación.
2. Contribuir al posicionamiento geopolítico del país en el ámbito internacional.
3. Ser un instrumento para el desarrollo endógeno del país.

b) Objetivos específicos. De conformidad con la orientación estratégica, el Plan Siembra Petrolera contempla principalmente los siguientes objetivos:

1. Mantener la continuidad operacional en forma efectiva y eficiente conforme tanto con las mejores prácticas científicas, técnicas y gerenciales, como las normas y procedimientos sobre higiene, protección y remediación ambiental, para el aprovechamiento racional de los hidrocarburos.
2. Adecuar e incrementar el parque refinador.
3. Fortalecer e impulsar el desarrollo tecnológico de la industria de los hidrocarburos.
4. Expandir y diversificar nuestros mercados en Latinoamérica, el Caribe, Asia y Europa y desarrollar la integración regional.
5. Potenciar el equilibrio territorial de la infraestructura, manejo, procesamiento y satisfacer el mercado interno de los hidrocarburos.
6. Maximizar el impacto de los proyectos de inversión en el desarrollo social integral de la Nación.
7. Minimizar los costos de inversión y de operación mediante el incremento de la eficiencia de los procesos.
8. Alcanzar el nivel óptimo de financiamiento resguardando los intereses y la soberanía de la Nación sobre su industria petrolera.
9. Maximizar las iniciativas de seguridad, higiene y ambiente.

c) Metas. Pdvsa se ha fijado, como principales metas:

- Incrementar la capacidad de producción hasta 4,9 MMBD²⁶ para el año 2013, y de 6,5 MMBD para el año 2021.
- Elevar la capacidad instalada de refinación hasta 3,6 MMBD al 2013 y 4,1 MMBD al 2021.
- Exportar un volumen de crudos y productos de 3,8 MMBD para el 2013.
- Aumentar la producción de gas natural a 12.568 MMPCD de gas al año 2013.

²⁶ MMBD referido a millones de barriles diarios.

- Desarrollar la producción, mejoramiento, refinación de los hidrocarburos e industrialización del eje Orinoco-Apure de la Faja Petrolífera del Orinoco (FPO) que potencie la región como un importante polo petroquímico.

Pdvsa, se ha planteado en el mediano plazo: (i) *el mantenimiento óptimo de los reservorios de crudo y gas y las facilidades de producción*, (ii) *proseguir con el mejoramiento de la base y composición de las reservas de petróleo y gas* (iii) *concentrar los esfuerzos exploratorios en áreas tradicionales y en nuevas*, (iv) *continuar su participación en la certificación de reservas y estudios integrados de yacimientos en la FPO para su plan de desarrollo*, (v) *incrementar la disponibilidad de gas en el occidente de Venezuela* y (vi) *mejorar la calidad de los productos refinados*.

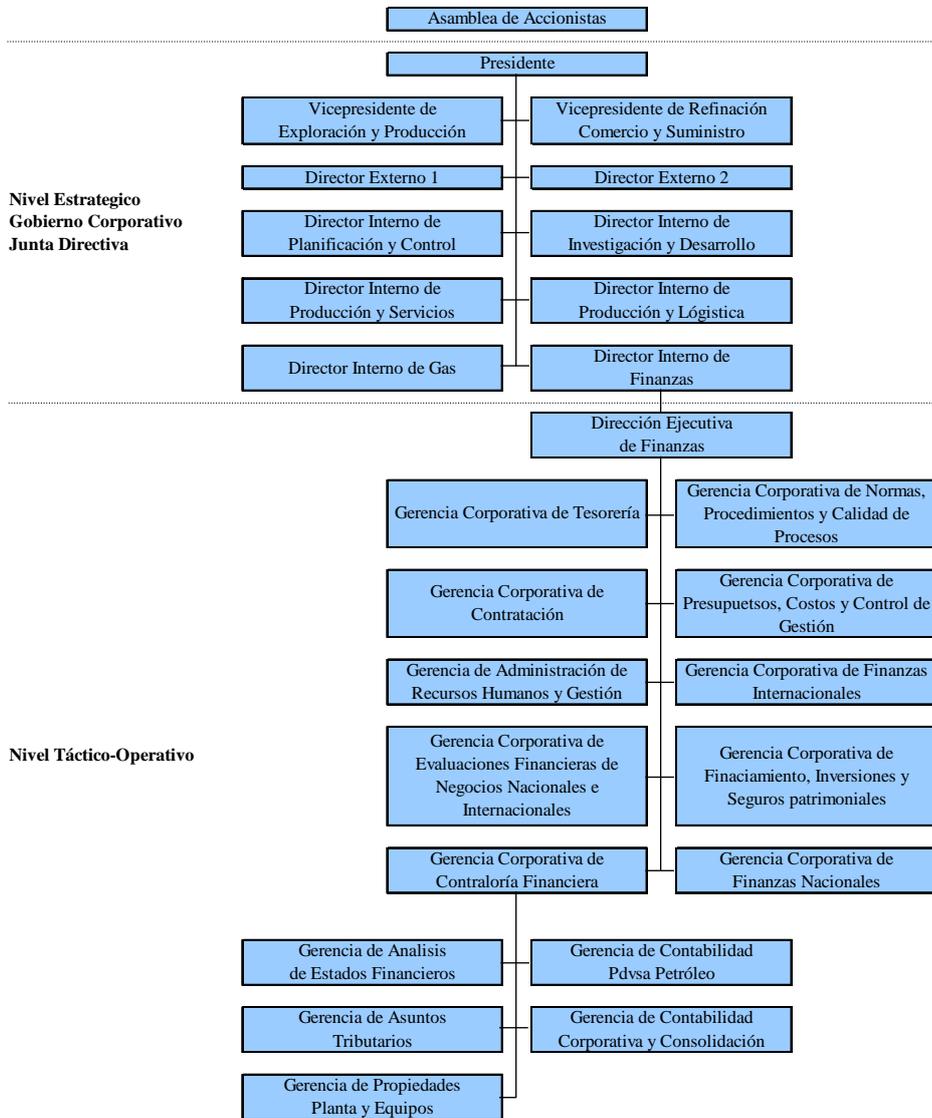
3.4. Estructura organizacional

En cuanto a la estructura organizativa de Pdvsa, la misma puede ser consultada en su página Web²⁷ y se representa en la figura N° 9.

²⁷ <http://www.pdvsa.com>

Figura N° 9

Organigrama organizacional



Fuente: Diagramación propia, extraída de:
<http://www.pdvs.com>

3.5. Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos (PPE)

La Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos (PPE), es una unidad de la Gerencia Corporativa de Contraloría Financiera que a su vez es una dependencia de la Gerencia Ejecutiva de Finanzas de la Dirección de Finanzas cuya función esta

enmarada a apoyar las unidades de negocios y al centro corporativo en materia de la optimización de la cartera corporativa de activos mediante la promoción, coordinación y consolidación de los procesos necesarios; apoyados en las mejores técnicas para lograr el propósito estratégico de la empresa.

3.5.1. Misión

“Registrar y controlar las operaciones contables que afectan las propiedades, plantas y equipos, de acuerdo con las normas y procedimientos vigentes, así como prestar asesoría en la materia y desarrollar los estudios requeridos por los pronunciamientos contables aplicables, interactuando con las organizaciones de la empresa, a fin de generar valor a los procesos, mantener la calidad del sistema de control interno y contribuir con el cumplimiento de las metas corporativas y del país”.

3.5.2. Visión

“Ser una organización reconocida por su gestión oportuna y confiable en materia de registro, manejo y control de las propiedades, plantas y equipos, realizada por un personal altamente calificado, contribuyendo así con el cumplimiento de las metas corporativas y del país”.

3.5.3. Procesos y actividades

La Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos, trazo sus funciones en tres procesos fundamentales los cuales le permite realizar las actividades que le han sido encomendadas; estas son:

– **Planificación y control de activos.** Esta destinado a la planificación de las actividades y el control de los procesos que hacen posible el disponer de registros confiables en los sistemas de la empresa.

a) **Obras en progreso.** Seguimiento y control de las órdenes internas de inversión y de los activos en construcción que se generan en la ejecución de los proyectos. Involucra las siguientes actividades:

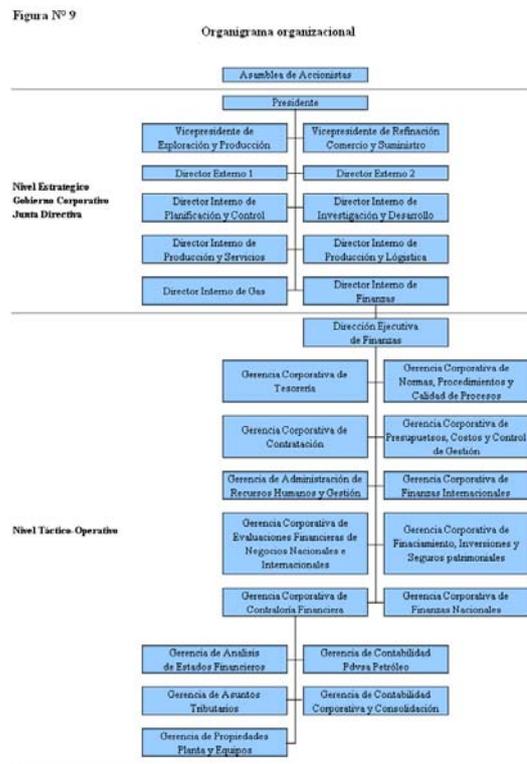
- b) Evaluar la base de los activos.** Revisión de los registros de los activos en los sistemas de la empresa.
- c) Apoyar en la disposición de activos improductivos.** Coordinar acciones para la activación de los comités de Certificación y Avalúo (CCA) y Técnico de Disposición (CTD) brindando transparencia en la disposición de los activos.
- d) Inventario de activos.** Coordina el desarrollo de los inventarios de activos y el seguimiento al plan quinquenal de toma física, asegurando el control de disposición, ubicación y movimientos de los activos.
- e) Lineamientos.** Aporta los lineamientos y atiende las consultas en materia de normas y procedimientos para propiedades, plantas y equipos de la empresa.
- f) Función contralora.** Vigila el cumplimiento de los planes, metas, normas y procedimientos en las propiedades, plantas y equipos.
 - **Contabilizar activos.** Procesamiento de las entradas, las salidas y los ajustes de los registros de los activos operativos en la base; realizándose por medio de la siguiente actividad:
 - a) Contabilización y análisis de operaciones:** registro contable de las incorporaciones, los retiros, las transferencias y los ajustes/modificaciones de los activos fijos de la empresa.
 - **Actualizar valor de los activos fijos.** Proceso orientado a consolidar la razonable valoración y presentación financiera y fiscal de la propiedades, plantas y equipos de la empresa.
 - a) Pronunciamientos contables.** Preparación de las estimaciones financieras referidas a los estudios contables de activos por: deterioro, improductivo, desmantelamiento y valorización fiscal.
 - b) Depreciación.** Estimación razonable del gasto causado por el uso y desuso de los activos de la empresa.
 - c) Notas a los estados financieros.** Elaboración y presentación en los informes financieros las notas relativa a propiedades, plantas y equipos.

- d) **Reportes a terceros.** Preparación, control y apoyo de información de las propiedades, plantas y equipos para usuarios internos y externos de la empresa.
- e) **Auditoría externa e interna.** Controla, atiende y da seguimiento a los requerimientos de auditoría relativos a las propiedades, plantas y equipos.

3.5.4. Estructura organizativa de la gerencia

La Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos, es una unidad administrativa de tercer nivel de la Dirección Ejecutiva de Finanzas compuesta por: un (1) gerente, dos (2) supervisores y doce (12) analistas; con presencia y una relación funcional en las distintas unidades de Propiedades, Plantas y Equipos en áreas operacionales y filiales de la empresa de aproximadamente 40 personas.

A continuación se presenta en la figura n° 10 el diagrama estructural de la gerencia.



Fuente: Diagramación propia, extraída de: <http://www.pdvsa.com>

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Aspectos metodológicos

4.1.1. Tipo de investigación

El diseño de un Cuadro de Mando Integral para una unidad determinada de una organización, está basado fundamentalmente en la recopilación de datos relevantes de su ambiente interno y externo que permita formular un diagnóstico de la situación planteada y desarrollar una propuesta que trasmite el propósito estratégico de la unidad. Debido a estas características, el diseño de una propuesta de un Cuadro de Mando Integral involucra obtener información relativa a los procesos operativos internos, de la interacción con los usuarios/clientes y proveedores, del aprendizaje y crecimiento logrado en el uso de los recursos y las expectativas de los accionistas para traducir la estrategia de la organización en objetivos y metas bajo un esquema causa-efecto con indicadores mensurables.

De lo anteriormente planteado y en conformidad con Arias²⁸ (2006), el presente trabajo implica una investigación de tipo: (i) *documental*, porque involucra un proceso de “búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos por otros investigadores” y (ii) *descriptiva* por “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

4.1.2. Diseño de la investigación

La naturaleza de la investigación que se pretende realizar, obliga a estructurar el estudio en tres partes. En primer lugar, mediante el uso de la investigación documental se recopilará información proveniente de fuentes primarias (consultas

²⁸ Arias Fideas G. (2006). El Proyecto de Investigación. Caracas.

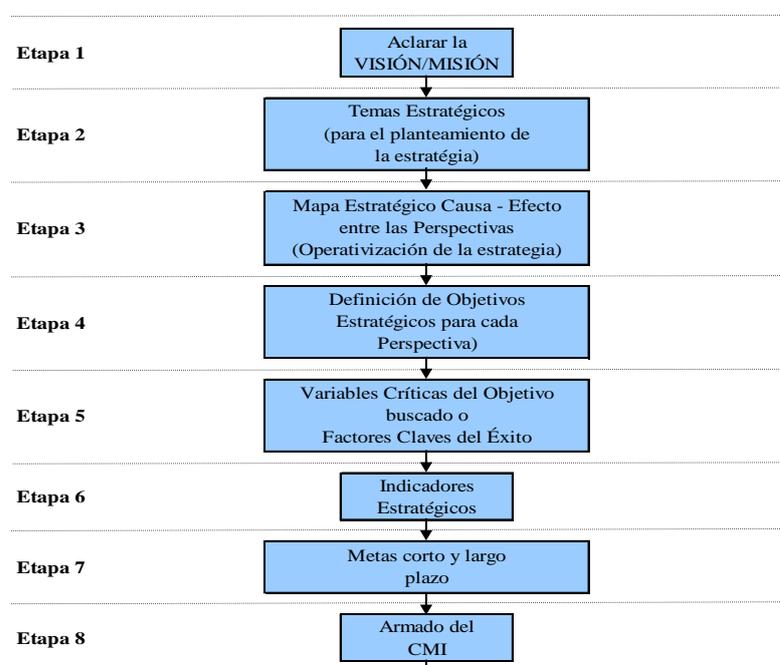
bibliográficas e Internet principalmente) y de los sistemas de control de gestión estratégica organizacional. Posteriormente, utilizando este mismo tipo de investigación se obtendrá información de fuentes alternas a la gerencia (documentos, folletos y demás material audiovisual impreso disponible); así como también, de la información disponible en la página Web de Pdvsa que permitan describir el negocio de la empresa y el rol de la unidad.

Por último, se realizará una investigación del tipo descriptivo para obtener información cualitativa de evaluación de la gerencia. La metodología utilizada en este estudio consistirá en la aplicación de una serie de talleres grupales de trabajo compuesto de número de diez (10) empleados que desempeñan las funciones claves dentro de la gerencia ellos son: un (1) gerente, dos (2) supervisores: a) planificación y control y b) ajuste de valor y siete (7) analistas: a) de deterioro de activos, b) de desmantelamiento, c) de obras en progreso, d) de control de gestión, e) de reexpresión, f) de disposición de activos y g) de movimiento, transacciones y registros. La elaboración de la propuesta de diseño de Cuadro de Mando Integral (CMI) para la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos de Petróleos de Venezuela, S.A. (Pdvsa), estará enmarcado en el modelo planteado por Kaplan y Norton (1997) y desarrollado por Rubino (2007), presentado en la Figura N° 11 y expuesto a continuación:

- a) Etapa 1.** En esta etapa, se analizará y diagnosticará la situación actual de la gerencia a través de un análisis FODA y de la cadena de valor; así como también, se revisará la visión/misión de la unidad.
- b) Etapa 2.** Luego del análisis de la visión y la misión, se identificarán los temas estratégicos para cada perspectiva que expliquen la estrategia de la gerencia.
- c) Etapa 3.** Diseño del Mapa Estratégico o diagrama de causa-efecto que represente la hipótesis en la que se basa la estrategia de la gerencia.
- d) Etapa 4.** Definición de objetivo para cada una de las perspectivas que precisen lo planteado en los temas estratégicos.

- e) **Etapa 5.** Identificación de variables críticas y búsqueda de factores claves de éxito para el logro de los objetivos.
- f) **Etapa 6.** Definición de indicadores estratégicos para cada uno de los objetivos planteados.
- g) **Etapa 7.** Fijación de metas a corto y largo plazo.
- h) **Etapa 8.** Construcción de CMI.

Figura N° 11
Proceso para el diseño de un modelo de cuadro de mando integral



Fuente: Rubino, M. (2007). Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral aplicables a Bibliotecas: Descripción de sus etapas para su creación y diseño

4.1.3. Tipo de información

Dado el alcance de esta investigación, los resultados de la información que se obtendrá serán de carácter cualitativo por cuanto provienen de una investigación documental y descriptiva.

4.1.4. Investigación de tipo documental

Esta investigación se concentró en la obtención de información interna de la gerencia, así como también de fuentes bibliográficas e Internet. Los resultados de esta investigación se presentó en el marco teórico y organizacional. En ese apartado, se expuso la información que es relevante para la investigación.

4.1.5. Investigación de tipo descriptivo

Esta investigación consistirá en la realización de una serie de talleres grupales de trabajo. Se aplicarán tres (3) talleres tendientes a diagnosticar y evaluar la situación actual de la gerencia; el primero estará destinado a la revisión y construcción de la misión y visión de la unidad, el segundo a un análisis y desarrollo de una matriz DOFA y el tercero a la construcción de la cadena de valor de la gerencia. Para la misión y visión se utilizara la metodología de enunciados abajo planteada y en cuanto al análisis-matriz FODA y la cadena de valor se aplicaran los esquemas presentados en el Cuadro N° 1, Cuadro N° 2 y Figura N° 1; teniendo en consideración para su elaboración la teoría desarrollada en el Capítulo II en los apartados referidos a estos temas.

Evaluación de la misión de la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos

Con el objetivo de evaluar el propósito general para la cuál fue creada la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos, se pide que responda a las preguntas indicadas abajo en el enunciado de la misión teniendo en consideración que las misma llevadas a un enunciados deben cubrir los siguientes aspectos:

1. Indica con claridad su alcance dentro de la empresa.
2. Se focaliza en la atención.
3. Genera identidad. Debe reflejar el consenso interno.
4. Debe ser clara, comprensible, objetiva, posible, impulsadora e inspiradora.
5. Debe actualizarse y redimensionarse al ritmo de los cambios.
6. Especifica el rol funcional que va a desempeñar en su entorno.

Enunciados de misión

¿Quiénes somos?	¿Qué hacemos?	¿Porqué lo hacemos?
Identifique los enunciados que a su juicio mejor respondan los preguntas propuestas en relación a la Gerencia de de Propiedades, Plantas y Equipos.		

Evaluación de la visión de la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos

Con el objetivo de evaluar la imagen de la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos, así como también como se proyecta en el tiempo a fin de materializar sus objetivos propuestos, se pide que responda a las preguntas indicadas abajo en el enunciado de la visión teniendo en consideración que las misma llevadas a un enunciados deben cubrir los siguientes aspectos:

1. Motivante, basada en la idea del futuro.
2. Situación deseada.
3. Mantiene la cohesión y la coherencia interna.
4. Se sabe a donde ir sin necesidad de coerción.
5. Define el tipo de relación que desea con sus clientes.
6. Oportunidades y retos que debe enfrentar.

Enunciados Visión

¿Qué queremos ser?	¿Quiénes serán nuestros(as) usuarios(as)?	¿Cuáles serán nuestros productos y servicios?
Identifique los enunciados que a su juicio mejor respondan a las preguntas propuestas en relación a la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos		

Para finalizar la investigación descriptiva con un plan de trabajo de siete (7) sesiones de talleres tendientes al diseño de un cuadro de mando integral para la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos. Los aspectos que cubrirá este plan se detallan en el cuadro N° 3.

Cuadro N° 3

Programa de construcción de un Cuadro de Mando Integral para la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos

Sesión	Actividad	Tiempo
N° 1	Identificación del planteamiento estratégico de la empresa y de los temas estratégicos de la gerencia.	8 horas
N° 2	Construcción del Mapa Estratégico de la gerencia y vinculación de los objetivos de las distintas perspectivas para la identificación de los vectores estratégicos de la gerencia.	16 horas
N° 3	Definición de los objetivos estratégicos de la gerencia.	16 horas
N° 4	Definición de factores claves de éxito. Taller de identificación las variables críticas o factores claves del éxito.	8 horas
N° 5	Definición de los indicadores para los objetivos estratégicos.	16 horas
N° 6	Establecimiento de metas a corto y largo plazo.	16 horas
N° 7	Construcción y presentación del CMI de la gerencia.	8 horas

CAPITULO V
ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE DISEÑO DE CUADRO DE
MANDO INTEGRAL.

5.1. Proceso de diseño.

5.1.1. Etapa 1. Diagnóstico de la gerencia.

a) Propósito estratégico: misión y visión. Aplicada la metodología para los enunciados de la misión y visión expuestos en el Capítulo IV en el apartado de la investigación de tipo descriptivo y contrastada con los enunciados mantenida por la gerencia presentados en el Capítulo III; se llegó a el siguiente planteamiento estratégico gerencial.

– **Misión de la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos.** “Asegurar el oportuno control y la gestión financiera de las Propiedades, Plantas y Equipos de Pdvsa y sus Empresas Filiales, mediante la eficiente Planificación, Contabilización y Valoración de los Activos, apoyándonos en personal calificado y las mejores prácticas, para contribuir a la máxima valorización de nuestro recurso natural de hidrocarburos en beneficio de la Nación”.

– **Visión de la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos.** “Ser la organización asesora en la optimización del uso de los bienes de Pdvsa y sus filiales nacionales, reconocida por la excelencia de sus servicios, con procesos dinámicos y uniformes, contando con un personal calificado y comprometido, apoyado en tecnologías eficientes”.

b) Análisis y matriz FODA. Utilizando el esquema de análisis y Matriz FODA del Cuadro N° 1 y Cuadro N° 2 y, teniendo en cuenta los elementos mas significativos que: (i) *favorecen o ponen barreras* y (ii) *contribuyen o impiden* el cumplimiento de la misión, se identificaron los elementos externos que se convierten en oportunidades

y amenazas y los elementos internos que fortalecen o debilitan el desempeño de la gerencia; siendo éstas:

Cuadro N° 4. Análisis FODA para la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos.

Apreciación	Oportunidades	Amenazas
Externa	<ul style="list-style-type: none"> – Participación en la elaboración presupuestaria. – Participación en el nuevo diseño organizacional de la Dirección de Finanzas. – Posibilidad de acceso a las capacidades técnicas y funcionales del recurso humano de otras gerencias y/o unidades de la empresa. – Incremento de la cartera corporativa de los activos provenientes de los nuevos negocios realizados por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> – Cambios en el cronograma de cierre operativo-financiero de la empresa que impactan en los procesos de la gerencia. – Transferencias de personal empleado clave de la gerencia a otras gerencias y/o unidades de la empresa. – Mudanza de la gerencia a otra ubicación geográfica.
Apreciación	Fortalezas	Debilidades
Interna	<ul style="list-style-type: none"> – Gerencia con estructura funcional-administrativa consolidada; orientada al uso eficiente del recurso humano, presupuestario, de las tecnologías de la información y herramientas tecnológicas a su disposición. – Recurso humano con conocimientos y competencias de las propiedades, plantas y equipos en el área financiera-contable y tributaria; responsable y comprometido con la coordinación, planificación, diseño y ejecución de los distintos procedimientos de los procesos y expectativas de desarrollo profesional dentro de la gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> – Nuevos ingresos de personal empleado a la gerencia con poco conocimiento de los procesos operativos funcionales. – Personal empleado carece de una visión integral como resultado de su permanencia, por tiempo prolongado, en puestos medulares. – Supervisores con poco tiempo en el puesto y falta de adiestramiento gerencial. – Escasa fluidez en la comunicación de las actividades entre los empleados de la gerencia. – Poca planificación de la política de disfrute de vacaciones.

– **Evaluación de la matriz FODA.** Del análisis FODA presentado en el Cuadro N° 4 se observa que las fortalezas internas de la gerencia provienen de la propia dinámica organizacional en que se ha gestionado el recurso humano de la gerencia; donde se ha captado y desarrollado el personal con capacidades y competencias en el ámbito financiero-contable, tributario y comprometido con la planificación y ejecución de procedimientos para los procesos de la gerencia. Estas fortalezas podrían contribuir en la participación del nuevo modelo organizacional de la Dirección de Finanzas, la elaboración presupuestaria, optimizar la nueva cartera de

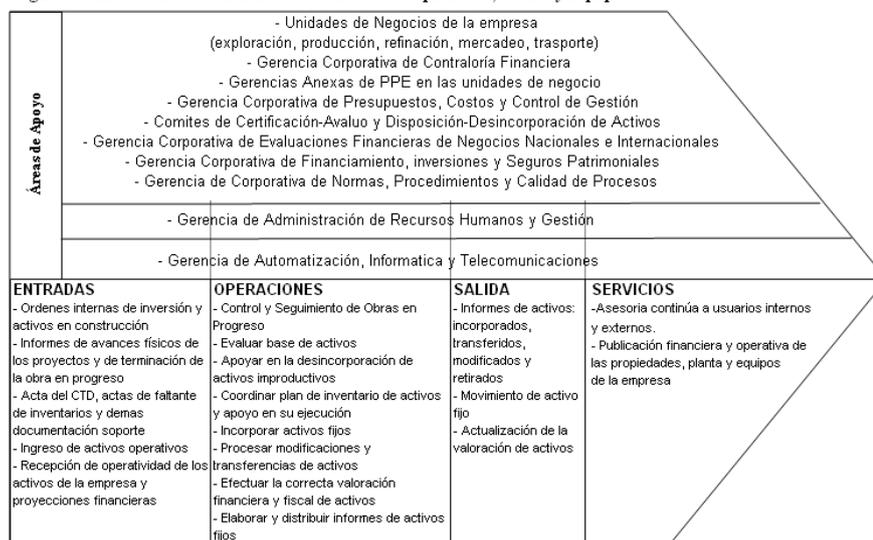
inversiones de activos de los nuevos negocios de la empresa; contrarrestar los cambios en el cronograma de cierre de la planificación operativa-financiera, la pérdida de empleados claves en los procesos medulares gerencia e incluso el posible traslado de la gerencia a otra localidad.

De igual manera, en las debilidades nos encontramos con personal empleado nuevo con poco conocimiento de los procesos de la gerencia, escasa formación integral entre sus miembros y supervisores con poco tiempo en el puesto y con falta de adiestramiento gerencial que impedirían el aprovechamiento de las capacidades técnicas-funcionales del personal humano de otras gerencias, la participación al nuevo diseño organizacional de la Dirección de Finanzas, así como también contrarrestan la salida de personal en puestos claves.

El análisis y matriz FODA se completó con un análisis individual por participante; en forma separada se estudio cada uno de los cuadrantes asignándole una ponderación en escala ordinal a cada uno de los elementos contenidos en cada cuadrante lo que permitió ubicar a la empresa en una zona de protección.

c) Cadena de valor. Empleándose el esquema de la cadena de valor presentada en la Figura N° 1 y analizados los procesos y actividades internas expuestos en el Capítulo III en el apartado referido a los procesos y actividades de la gerencia, se identificaron aquellas áreas de apoyo que de manera directa se relacionan con alguna de las actividades internas o en su conjunto son fuentes de las ventajas competitivas de la gerencia. La Figura N° 12 muestra la cadena de valor de la gerencia.

Figura Nº 12. Cadena de valor de la Gerencia de Propiedades, Planta y Equipos



Fuente: Construcción propia

5.1.2. Etapa 2. Planteamiento de la estrategia

Luego de la actualización realizada a la misión y visión y del diagnóstico de la gerencia de la Etapa 1, se identificó el planteamiento estratégico de la empresa y los temas estratégicos que rigen la gerencia. Pdvsa ha trazado su estrategia en el Plan Siembra Petrolera (PSP) 2007-2021, aplicables en todas las áreas de negocios de la que se compone la empresa en base al lineamiento trazado por el Estado Venezolano en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013 y de las políticas, directrices, planes y estrategias para el sector de los hidrocarburos dictadas por el Menpet en los siguientes objetivos:

- **Objetivo estratégico.** Valorizar nuestro recurso natural de hidrocarburos en beneficio de la Nación.

- **Objetivos específicos**

1. Mantener la continuidad operacional en forma efectiva y eficiente conforme tanto con las mejores prácticas científicas, técnicas y gerenciales, como las normas y procedimientos sobre higiene, protección y remediación ambiental, para el aprovechamiento racional de los hidrocarburos.

2. Adecuar e incrementar el parque refinador.
3. Minimizar los costos de inversión y de operación mediante el incremento de la eficiencia de los procesos.
4. Alcanzar el nivel óptimo de financiamiento resguardando los intereses y la soberanía de la Nación sobre su industria petrolera.

- **Objetivo estratégico.** Contribuir al posicionamiento geopolítico del país en el ámbito internacional.

- Objetivo específico

1. Expandir y diversificar nuestros mercados en Latinoamérica, el Caribe, Asia y Europa y desarrollar la integración regional.

- **Objetivo estratégico.** Ser un instrumento para el desarrollo endógeno del país.

- Objetivos específicos

1. Fortalecer e impulsar el desarrollo tecnológico de la industria de los hidrocarburos.
2. Potenciar el equilibrio territorial de la infraestructura, manejo, procesamiento y satisfacer el mercado interno de los hidrocarburos.
3. Maximizar el impacto de los proyectos de inversión en el desarrollo social integral de la Nación.
4. Maximizar las iniciativas de seguridad, higiene y ambiente.

Para alcanzar la misión, la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos se concentra en los siguientes temas estratégicos:

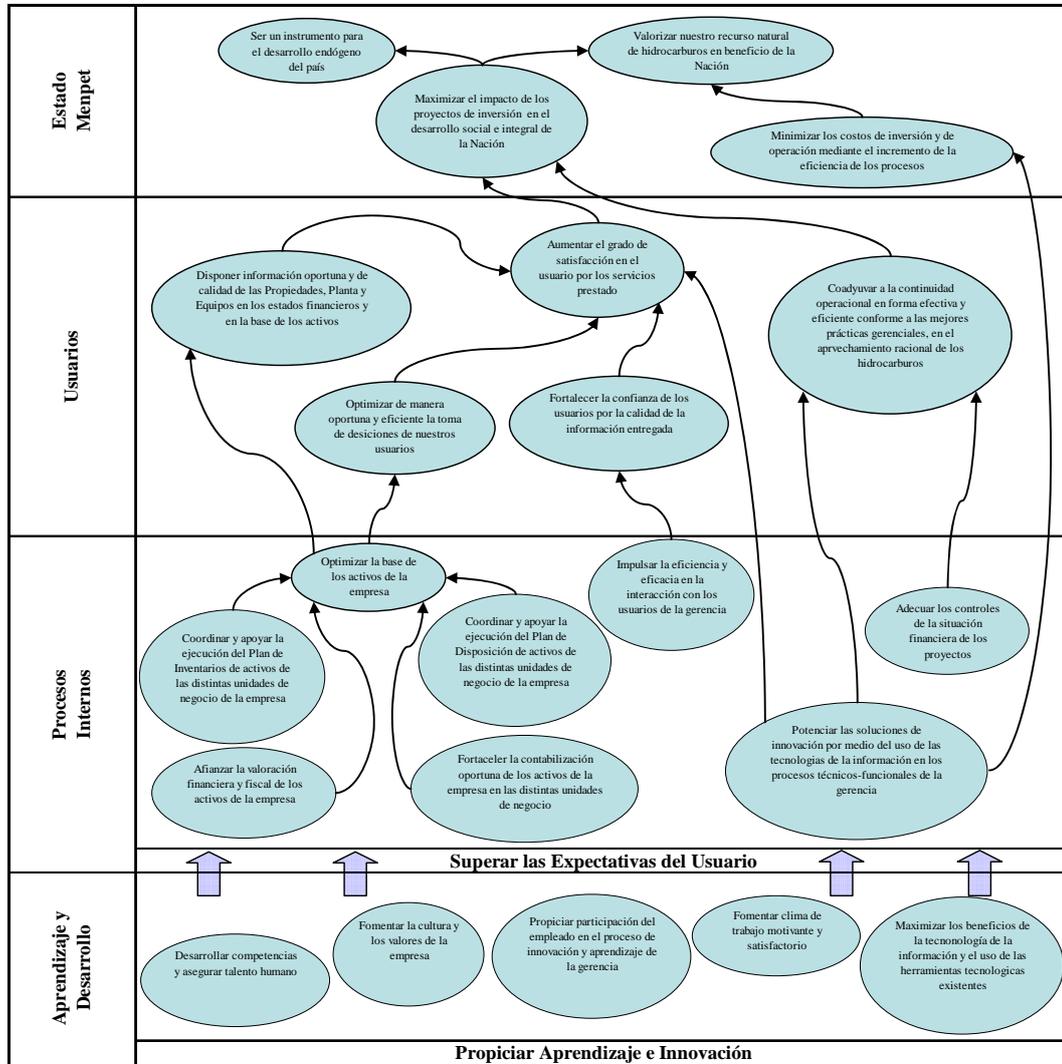
- a) Oportuno control y gestión financiera de la cartera corporativa de activos.
- b) Excelencia en los servicios prestados.
- c) Procesos dinámicos y uniformes.
- d) Mejores prácticas y tecnologías eficientes.
- e) Recurso humano calificado, motivado, satisfecho y comprometido.

5.1.3. Etapa 3. Construcción del mapa estratégico con relación causa-efecto entre las perspectivas.

La Figura N° 13 presenta el Mapa Estratégico desarrollado para la Gerencia y las vinculaciones que contienen los objetivos estratégicos desde las distintas perspectivas que pertenecen en una relación causa-efecto, según los análisis de las anteriores etapas.

La relación causa-efecto se presentan desde la plataforma o fuerza impulsora de la gerencia mostrada en el aprendizaje organizacional, a través de acciones como: a) las competencias humanas, b) la infraestructura de conocimiento y tecnología y c) el clima organizacional; permiten tener procesos internos eficaces que buscan: a) optimizar la base de los activos de la empresa, b) interactuar de manera eficiente y eficaz, c) controles financieros en los proyectos y d) potenciar los procesos técnicos-funcionales para dar a nuestros usuarios a) satisfacción y confianza por los servicios prestados y b) coadyuvar con la continuidad operacional de la empresa todo ellos con miras al cumplimiento de los objetivos estratégicos impartidos por el estado venezolano y en especial el referido a Valorizar nuestro recurso natural de hidrocarburos en beneficio de la nación.

Figura N° 13. Mapa estratégico de la Gerencia de Propiedades, Planta y Equipos.



Fuente: Elaboración propia

Lo anterior descrito permitió desarrollar la hipótesis que da sustento a la estrategia de la gerencia en el siguiente enunciado: “Si propiciamos las competencias, incentivamos las aptitudes de innovación y del clima organizacional, maximizamos el uso de las tecnologías y formamos los valores de la gerencia en el recurso humano; seremos más eficientes y competentes en nuestros procesos para ofrecer servicios oportunos y eficientes que aumente la satisfacción y la confianza de nuestros

usuarios por los servicios prestados en procura del cumplimiento de la estrategia de la empresa”

5.1.4. Etapa 4. Definición de los objetivos de cada una de las perspectivas.

Los objetivos presentados en el mapa estratégico (Figura N° 13), se definen a continuación.

- **Perspectiva de los usuarios**

- Proveer información integral y oportuna para la toma de decisiones de nuestros usuarios.
- Ofrecer a los usuarios internos y externos de manera oportuna y de calidad, información financiera y de los registros de datos de las Propiedades, Plantas y Equipos de la empresa.
- Prestar un servicio que satisfaga y supere las expectativas de nuestros usuarios.
- Aumentar el grado de confianza por la información suministrada.
- Aplicar las mejores prácticas gerenciales para la continuidad operacional de los negocios de la empresa y el aprovechamiento racional de los hidrocarburos.

- **Perspectiva de procesos internos**

- Optimizar la cartera corporativa de las Propiedades, Plantas y Equipos de la empresa; a través del retiro de aquellos renglones de baja productividad e incorporando aquellos que contribuyen a la continuidad operacional y su debida valoración financiera.
- Coordinar, apoyar y ejecutar el Plan Quinquenal de Inventarios de Activos de la empresa.
- Realizar el retiro de activos de los registros de la empresa productos de: donaciones, venta, catástrofe - robo, faltante de inventario físico y/o transferencia ínter filial.

- Consolidar la razonable valoración financiera y fiscal de los activos de la empresa.
- Alentar la incorporación oportuna de los activos operativos de los proyectos terminados en las unidades de negocio de la empresa.
- Potenciar la interacción con los usuarios hacia la búsqueda de niveles de servicio con altos estándares de calidad.
- Desarrollo de proyectos de automatización de los procesos operacionales de la gerencia.
- Realizar control y supervisión de la situación financiera real de los proyectos de inversión con una antigüedad mayor a tres (3) años.

- **Perspectiva de aprendizaje y desarrollo**

- Mejorar las competencias técnicas; adquiriendo, desarrollando y resguardando aquellas que soportan la estrategia de la gerencia.
- Propiciar la participación del empleado a la innovación en los procesos, estructura, gente, sistemas de gerencia y cultura que permitan adecuar nuestras actitudes a las nuevas realidades.
- Lograr empleados motivados y satisfechos.
- Obtener el máximo de los beneficios brindados por la tecnología de la información y de las herramientas tecnológicas existentes.
- Fomentar la cultura y los valores de la empresa en la gerencia.

5.1.5. Etapa 5. Definición de las variables críticas del objetivo buscado o factores claves de éxito.

Una vez definidos los objetivos del mapa estratégico de la gerencia, se buscaron los factores claves de éxito para mostrar la forma cómo se obtienen los objetivos planteados resultando los siguientes:

- **Perspectiva de los usuarios**

- Cantidad de informes entregados y tendencia de consultas exitosas: (a) mensual, (b) semestral y (c) anual.
- Porcentaje de información entregada.
- Proyección mensual de escala de satisfacción y de confianza en el usuario.
- Porcentaje de productividad de la cartera corporativa de activos.

- **Perspectiva de procesos internos**

- Cantidad de ítems (activos) depurados y de mejoras aplicadas a la base de activos.
- Porcentaje de los planes de inventario y de disposición de activos realizados.
- Variación de la depreciación, de costos por abandono-desmantelamiento de activos y de los precios-costos de los productos que afecten las estimaciones de la valoración de los activos.
- Contabilización de activos corrientes y antiguos: (a) capitalización, (b) retiros, (c) transferencias y (d) modificaciones.
- Cantidad de encuentros, jornadas de trabajo, videos y teleconferencias realizadas.
- Porcentaje de información disponible en línea.

- **Perspectiva de aprendizaje y desarrollo**

- Cantidad de cursos y/o talleres de desarrollo de competencias del personal y rotación interna.
- Escala de participación a la innovación, en los procesos, estructura, sistema de gerencia, cultura y clima organizacional de los empleados en la gerencia.
- Porcentaje de uso de las TI y herramientas tecnológicas disponibles.
- Numero de cursos y talleres de cultura, valores y ética organizacional.

5.1.6. Etapa 6. Definición de indicadores estratégicos.

Los indicadores de medición de los objetivos estratégicos de la gerencia se presentan en las siguientes tablas bajo una agrupación de fichas ordenadas por perspectivas.

- **Fichas de indicadores: perspectiva de los usuarios**

Tabla N° 1. Indicador “Informes financieros y consultas de propiedades, plantas y equipos”

Nombre indicador: Informes financieros y consultas en propiedades, plantas y equipos	Objetivo estratégico: <u>U1</u>
Objetivo del indicador: Disponer la cantidad de informes financieros emitidos por la gerencia y medir el acierto en las consultas realizadas a la base de activos	
Forma de cálculo: a) Cantidad de informes financieros emitidos mensual y b) Consultas solicitadas exitosas/Consultas solicitadas mensual (realizadas a la base de los activos)	

Tabla N° 2. Indicador “Asesoramiento en propiedades, plantas y equipos solicitado a la gerencia”

Nombre indicador: Asesoramiento en propiedades, plantas y equipos solicitado a la gerencia	Objetivo estratégico: <u>U2</u>
Objetivo del indicador: Medir en términos de tiempo (oportunidad) y calidad de la información entregada (eficiencia) el apoyo brindado a nuestros clientes	
Forma de cálculo: a) Número de solicitudes de asesoramiento realizadas Vs. Tiempo de respuesta y b) Cantidad de informes emitidos por clientes	

Tabla N° 3. Indicador “Satisfacción del usuario”

Nombre indicador: Satisfacción del usuario	Objetivo estratégico: <u>U3</u>
Objetivo del indicador: Medir a través de encuesta la satisfacción manifiesta en el usuario por los servicios prestados en la gerencia	
Forma de cálculo: Indicador de satisfacción del usuario: (A) Muy Alta, (B) Alta, (C) Media, (D) Poca y (E) Nula	

Tabla N° 4. Indicador “Grado de confianza del usuario”

Nombre indicador: Grado de confianza del usuario	Objetivo estratégico: <u>U4</u>
Objetivo del indicador: Medir a través de una encuesta el grado de confianza del usuario por los servicios prestados en la gerencia	
Forma de cálculo: Indicador de satisfacción del usuario: (A) Muy Alta, (B) Alta, (C) Media, (D) Poca y (E) Nula	

Tabla N° 5. Indicador “Productividad de los activos para la empresa y de las unidades de negocio”

Nombre indicador: Productividad de los activos para la empresa y de las unidades de negocio	Objetivo estratégico: <u>U5</u>
Objetivo del indicador: Proporcionar el índice de productividad de los activos operativo en las distintas unidades de negocio y para la empresa	

Forma de cálculo: Activos productivos/Total activos (por monto y cantidad)

• **Fichas de indicadores: perspectiva de procesos internos**

Tabla N° 6. Indicador “Depuración de la base de los activos”

Nombre indicador: Depuración de la base de los activos	Objetivo estratégico: P1
Objetivo del indicador: Medir en términos porcentuales las mejoras realizadas a los registros de los datos de los activos	
Forma de cálculo: a) Total base de activos depurada a fin de año/Total base de activos al inicio del año y b) Total opciones de mejoras efectuadas/Total opciones de mejoras recomendadas	

Tabla N° 7. Indicador “Inventario de activos”

Nombre indicador: Inventario de activos	Objetivo estratégico: P2
Objetivo del indicador: Presentar los avances realizados en el plan quinquenal de inventario de activos	
Forma de cálculo: Inventario de activos real/Plan	

Tabla N° 8. Indicador “Retiro de activos”

Nombre indicador: Retiro de activos	Objetivo estratégico: P3
Objetivo del indicador: Evaluar la realización del retiro de activos que representan un costo financiero para la empresa	
Forma de cálculo: Retiros reales Vs. Retiros planificados (mensual por monto y cantidad)	

Tabla N° 9. Indicador “Estimaciones de valoración financiera de los activos”

Nombre indicador: Estimaciones de valoración financiera de los activos	Objetivo estratégico: P4
Objetivo del indicador: Estimar de manera razonable la valoración financiera de los activos	
Forma de cálculo: a) Depreciación de los activos, b) Ajuste por inflación fiscal, c) Pérdida de valor de los activos y d) Costo desmantelamiento de activos de larga duración	

Tabla N° 10. Indicador “Capitalización de activos”

Nombre indicador: Capitalización de activos	Objetivo estratégico: P5
Objetivo del indicador:	
Forma de cálculo: Relación de capitalizaciones reales/Plan (mensual por monto y cantidad)	

Tabla N° 11. Indicador “Índice de interacción con el usuario”

Nombre indicador: Índice de interacción con el usuario	Objetivo estratégico: P6
Objetivo del indicador: Medir los niveles de eficiencia y eficacia en la interacción con los usuarios de la gerencia.	
Forma de cálculo: Cualitativo (encuesta). Índice de interacción por requerimiento del usuario: (A) Muy Alta, (B) Alta, (C) Media, (D) Poca y (E) Nula	

Tabla N° 12. Indicador “Disponibilidad de la información en línea”

Nombre indicador: Disponibilidad de la información en línea	Objetivo estratégico: P7
Objetivo del indicador: Contar los procesos-actividades automatizados y disponible en línea.	

Forma de cálculo: Cantidad de sistemas de automatización desarrollados y en usos/Plan
--

Tabla N° 13. Indicador “Promedio de capitalización proyectos antiguos”

Nombre indicador: Promedio de capitalización proyectos antiguos	Objetivo estratégico: P8
Objetivo del indicador: Calcular el tiempo promedio para efectuar la capitalización de proyectos antiguos	
Forma de cálculo: Año de inicio del proyecto en construcción/Año de capitalización del proyecto terminado.	

- **Fichas de indicadores: perspectiva de aprendizaje y desarrollo**

Tabla N° 14. Indicador “Brechas en nivel de competencias”

Nombre indicador: Brechas en nivel de competencias	Objetivo estratégico: H1
Objetivo del indicador: Conocer las competencias técnicas y genéricas presentes en los empleados de la gerencia.	
Forma de cálculo: a) N° empleados/Competencias técnicas y genéricas requeridas. b) N° de empleados con competencias por procesos	

Tabla N° 15. Indicador “Nivel de participación del empleado”

Nombre indicador: Nivel de participación del empleado	Objetivo estratégico: H2
Objetivo del indicador: Conocer el nivel de participación de los empleados a la innovación, los procesos, estructura y gente dentro de la gerencia	
Forma de cálculo: Cualitativo: (A) Muy participativo, (B) Participativo, (C) Poco participativo y (D) No participativo	

Tabla N° 16. Indicador “Motivación de los empleados”

Nombre indicador: Motivación de los empleados	Objetivo estratégico: H3
Objetivo del indicador: Conocer el grados de motivación y satisfacción de los empleados en la gerencia.	
Forma de cálculo: Cualitativo (encuesta). Nivel de clima organizacional: (A) Muy Alta, (B) Alta, (C) Media, (D) Poca y (E) Nula	

Tabla N° 17. Indicador “Aplicación de las TI y herramientas tecnológicas”

Nombre indicador: Aplicación de las TI y herramientas tecnológicas	Objetivo estratégico: H4
Objetivo del indicador: Medir el uso de las TI y herramientas tecnológicas disponibles hechas por los empleados de la gerencia	
Forma de cálculo: N° de empleados que utilizan TI y herramientas tecnológicas/N° total de empleados	

Tabla N° 18. Indicador “Ética, valores y cultura organizacional”

Nombre indicador: Ética, valores y cultura organizacional	Objetivo estratégico: H5
Objetivo del indicador: Medir el tiempo dedicado a la formación de la ética, valores y cultura organizacional de los empleados de la gerencia	
Forma de cálculo: Hrs. de formación destinada a la cultura, valores y ética organizacional/Hrs. laboradas	

5.1.7. Etapa 7. Establecimiento de metas a corto y largo plazo

Seguidamente las metas que se ha fijado la Gerencia para el período 2009-2013.

• Perspectiva de los usuarios

- Disponer para los años 2009-2013 información de las Propiedades, Planta y Equipo en el tiempo programado y aprobado en el cierre operativo-financiero de la empresa.
- Tener los registros en la base de los activos en: a) 2009-2010: 90%, b) 2011-2012: 95% y c) 2013: 100%.
- Entrega del 100% de la información en la fecha planificada.
- Lograr niveles de satisfacción para el usuario en: a) 2009-2010: media o alta, b) 2011: alta, c) 2012: alta o muy alta y d) 2013: muy alta
- Posicionarse en un grado de confianza para el usuario en: a) 2009-2010: alto y b) 2011-2013: muy alto.
- Incrementar el índice de producción de los activos operativos de la empresa a: a) 2009-2010: 50%, b) 2011: 70%, c) 2012: 90% y d) 2013: 100%.

• Perspectiva de procesos internos

- Depurar la base de activos para los siguientes años en: a) 2009-2010: 40%, b) 2011: 60%, c) 2012: 80% y d) 2013: 100% y aplicar las mejoras recomendadas en el año en un 100%.
- Completar el inventario de activos en: a) 2009-2010: 50%, b) 2011: 60%, c) 2012: 80% y d) 2013: 100%.
- Lograr la realización de la planificación de retiros de los activos en: a) 2009-2010: 80%, b) 2011: 90%, c) 2012: 95% y d) 2013: 100%.
- Disponer para los años 2009-2013 de las estimaciones razonables de valoración de activos.
- Incorporar los proyectos terminados en los activos operativos a: a) 2009-2010: 80%, b) 2011: 90%, c) 2012: 95% y d) 2013: 100%.

- Posicionarse en un índice eficiente y eficaz de interactividad con los usuarios de: a) 2009-2010: medio, b) 2011-2012: alto y c) 2013: muy alto.
- Disponer informes en línea para los años a) 2009-2010: 80%, b) 2011: 90%, c) 2012: 95% y d) 2013: 100%.
- Ubicarse en una antigüedad para los proyectos en construcción en los siguientes años de: a) 2009-2010: 6 años, b) 2011: 5 años, c) 2012: 4 años y d) 2013: 3 años.

- **Perspectiva de aprendizaje y desarrollo**

- Acumular en % de cierre de brechas y cantidad de empleados con competencias por procesos en: a) 2009-2010: 80% 1 empleado, b) 2011: 90% 2 empleados, c) 2012: 95% 3 empleados y d) 2013: 100% 4 empleados.
- Llevar el nivel de participación del empleado a: a) 2009-2010: poco participativo, b) 2011: participativo, c) 2012: participativo o muy participativo y d) 2013: muy participativo.
- Ubicarse en un grado de motivación y satisfacción por el trabajo en el empleado de: a) 2009-2010: medio, b) 2011: medio o alto, c) 2012 alto y d) 2013: muy alto.
- Optimizar el uso de las TI y las herramientas tecnológicas disponible en la gerencia en: a) 2009-2010 80%, b) 2011: 90%, c) 2012: 95% y d) 2013: 100%.
- Fomentar el conocimiento de la ética, los valores y la cultura de la empresa en los empleados de la gerencia dedicando hrs laborales en: a) 2009-2010: 1%, b) 2011: 2%, c) 2012: 3% y d) 2013: 4%.

5.1.8. Etapa 8. Elaboración del CMI.

La última etapa del diseño y desarrollo del Cuadro de Mando Integral se presenta en el Cuadro N° 4.

Cuadro N° 5. Propuesta de cuadro de mando integral para la Gerencia de Propiedades, Planta y Equipos.

Objetivos	Indicador	Metas 2009-2013	Iniciativas	Indicadores Guías
Usuarios				
U1. Información oportuna y de calidad.	1.- N° informes financieros y consultas.	1.- 100% información en el cierre operativo-financiero. 2.- De 90% a 100% los registros en la base.	1.- Plan-Cronograma de informes. 2.- Matriz de consultas a la base de activos.	1.- Informes entregados y consultas exitosas: a) mensual, b) semestral y c) anual.
U2. Optimizar oportuna y eficiente la toma de decisiones.	1.- Promedio de repuesta en solicitudes de asesoramiento. 2.- N° informes emitidos por clientes.	1.- 100% información entregada en la fecha planificada.	1.- Cadena de valor y acuerdos con el usuario. 2.- Potencialidades SAP y no SAP del usuario.	1.- % de información entregada.
U3. Satisfacción del usuario.	1.- Indicador de satisfacción del usuario: (A) muy alta, (B) alta, (C) media, (D) poca y (E) nula.	1.- Grado de satisfacción en el usuario desde media a muy alta.	1.- Programa de evaluación de la satisfacción de las necesidades de nuestros usuarios.	1.- Proyección mensual de la escala de satisfacción en el usuario.
U4. Confianza del usuario.	1.- Indicador de confianza: (A) muy alta, (B) alta, (C) media, (D) poca y (E) nula.	1.- Grado de confianza de los usuarios desde alta a muy alta.	1.- Programa de evaluación de la confianza de nuestros usuarios.	1.- Proyección mensual de la escala de confianza en el usuario.
U5. Continuidad operacional.	1.- % productividad de los activos.	1.- Índice de producción de activos operativos desde 50% a 100%.	1.- Programa de detección de la capacidad operativa de los activos de la empresa.	1.- % de productividad de los activos.
Procesos internos				
P1. Optimizar la base de activos.	1.- % base de los activos depurada. 2.- % mejoras ejecutadas a la base.	1.- Base de activos depurada desde 40% a 100%. 2.- Aplicar las mejoras recomendadas en el año en un 100%.	1.- Coordinar acciones de depuración de la base de activos.	1.- Cantidad de ítems (activos) depurados. 2.- Cantidad de mejoras aplicadas en el año.
P2. Apoyar Plan de Inventarios de Activos.	1.- % inventario de activos.	1.- Inventario de activos desde 50% a 100%.	1.- Lograr un promedio del 20% de inventario de activos por año.	1.- % de inventario de activos al año.
P3. Apoyar Plan de Disposición de Activos.	1.- % retiros activos planificados.	1.- Retiros de activos planificados desde 80% a 100%.	1.- Coordinar la ejecución de las actividades del plan de desincorporación de activos.	1.- % de retiros de activos realizados al mes y en el año.
P4. Valoración financiera y fiscal de activos.	1.- Estimaciones: a) depreciación, b) ajuste por inflación fiscal, c) pérdida de valor y d) desmantelamiento.	1.- 100% de las estimaciones razonables anuales de valoración de activos.	1.- Realizar: a) pronósticos de depreciación y del ajuste por inflación fiscal, b) indicios de pérdida de valor y c) variación de costos de desmantelamiento.	1.- Variación de: a) depreciación e inflación, b) costos y precios de los productos y c) costo de abandonos y desmantelamiento.
P5. Contabilización oportuna de activos.	1.- % capitalización.	1.- Capitalización de activos desde 80% a 100%.	1.- Rendición de capitalizaciones.	1.- % de capitalizaciones realizadas al mes y en el año.
P6. Eficiencia y eficacia en la interacción con los usuarios.	1.- Grado interacción con el usuario: (A) muy alta, (B) alta, (C) media, (D) poca y (E) nula.	1.- Grado de interacción con el usuario desde media a muy alta.	1.- Programas de interactividad con los usuarios de la gerencia.	1.- Cantidad de encuentros, jornadas de trabajo, video y teleconferencias realizadas en el mes y al año.
P7. Soluciones de innovación.	1.- N° actividades automatizadas.	1.- Automatización de procesos desde 80% a 100%.	1.- Proyecto de automatización de procesos de la cartera corporativa de activos.	1.- % información disponible en línea.
P8. Adecuar los controles de la situación financiera de los proyectos.	1.- Tiempo promedio de capitalizaciones de proyectos antiguos.	1.- Antigüedad de proyectos en construcción desde 6 a 3 años.	1.- Programa de seguimiento a proyectos con antigüedad superior a los 3 años.	1.- Cantidad de proyectos antiguos capitalizados en el año.
Aprendizaje y desarrollo				
H1. Desarrollar competencias y asegurar talento humano.	1.- % competencias. 2.- N° empleados con competencias.	1.- Competencias en % y N° de empleados: desde 80% a 100% y 2 a 4 empleados.	1.- Establecer: a) programa de cierre de brechas y b) plan de comunidades de conocimiento compartido.	1.- N° cursos y/o talleres realizados en el año. 2.- Rotación interna del personal.
H2. Participación en el proceso de innovación y aprendizaje.	1.- Nivel de participación del empleado: (A) muy participativo, (B) participativo, (C) poco participativo y (D) no participativo.	1.- Nivel de participación del empleado desde poco a muy participativo.	1.- Diseñar programas para fomentar como valores dentro de la gerencia.	1.- Comportamiento de la escala de participación semestral.
H3. Clima de trabajo motivante y satisfactorio.	1.- Grado de motivación de los empleados: (A) muy alta, (B) alta, (C) media, (D) poca y (E) nula.	1.- Grado de motivación y satisfacción del empleado desde media a muy alta.	1.- Diseñar programa de mejoras de ambiente laboral.	1.- Cambios en la escala del ambiente organizacional semestral.
H4. Maximizar los beneficios de la TI y de las herramientas tecnológicas.	1.- % uso de las TI y herramientas tecnológicas.	1.- Uso de las TI y las herramientas tecnológicas desde 80% a 100%.	1.- Programa de conocimiento de bondades y usos brindadas por las nuevas TI y herramientas tecnológicas.	1.- % semestral de uso de las TI y herramientas tecnológicas disponible.
H5. Fomentar la cultura y valores de la empresa.	1.- % hrs. de formación de cultura, valores y ética.	1.- Dedicar desde el 1 a 4% de las hrs laborales al conocimiento de la ética, los valores y la cultura de la empresa.	1.- Identificar, generar, aplicar y difundir los conceptos de cultura, valores y ética organizacional.	1.- N° cursos y talleres de cultura, valores y ética organizacional realizados en el semestre.

CONCLUSIONES

Realizada la investigación de los sistemas de control de gestión gerencial y aplicadas distintas herramientas de planificación estratégica organizacional, a objeto de construir una propuesta de modelo de gestión en la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos (PPE), se concluye lo siguiente:

1. La gerencia PPE, dispone de una estructura organizativa y tecnológica consolidada dentro de la empresa, con capacidades y competencias en el recurso humano suficientes para asumir los retos presentes en la optimización de la cartera corporativa de los activos de la empresa. Sin embargo; ante la constante rotación del personal a otras unidades de la organización, la gerencia debe promover la formación integral y la fluidez comunicacional de todos los procesos entre sus miembros.
2. En el diagnóstico del modelo de gestión estratégico de la gerencia, se determinó que la unidad carece de un planteamiento estratégico claro que plantee sus objetivos estratégicos, metas a corto y largo plazo e indicadores de medición que definan, proyecte y midan los distintos macroprocesos llevados por la gerencia; aún cuando se constató el alineamiento de sus macroprocesos con el planteamiento estratégico de la empresa.
3. El propósito estratégico en la gerencia y su proyección en el tiempo, presenta un planteamiento confuso y no difunde la razón por la cual fue creada o proyecte la materialización de los objetivos planteados. La delimitación de la misión y visión propuesta a la gerencia, procura un planteamiento estratégico destinado al oportuno control y optimización del uso de los bienes de Pdvsa y sus filiales, que llevados a sus macroprocesos propague la estrategia de la gerencia y de la empresa.

4. En la gerencia PPE, se identifican como principales temas estratégicos: a) el oportuno control y gestión financiera de la cartera corporativa de activos, b) la excelencia en los servicios prestados, c) procesos dinámicos y uniformes, d) mejores practicas y tecnologías eficientes y e) un recurso humano calificado, motivado, satisfecho y comprometido; todos ellos con miras a alcanzar la estrategia planteada en la misión propuesta a la gerencia.
5. La gerencia PPE, requiere disponer de un medio de control eficaz de gestión en los macroprocesos que realiza. Por tanto, se considera factible utilizar el diseño presentado en esta investigación como herramienta de gestión, utilizando el modelo CMI. Este diseño incorporó la realidad de la gerencia y la presenta como una unidad que está basada en la gestión del conocimiento, en la cual sus recursos humanos conforman el elemento básico de creación de valores y la base fundamental para el desarrollo de la gerencia.

LISTA DE REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme. Caracas.
- Bustos, J.; Zapata, M. y Ramírez-Valdivia, M. (2008). *Más allá de la gestión estratégica en la educación superior: Aplicación del cuadro de mando integral*. Revista OIKOS. [Revista en línea], N° 26. Consultada el 1 de julio de 2009. Disponible en: <http://www.edicionesucsh.cl/oikos>.
- Conde, E. (2006). *Diseño de una propuesta de cuadro de mando integral en el centro de estudios contables, financieros y de seguros* [Documento en línea]. Consultado el 1 de julio de 2009. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>.
- Estrategia Magazin. (2002). *Cadena de Valor* [Documento en línea]. Consultada el 6 de julio de 2009. Disponible en: <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor>.
- Fernández, A. (2006). *El cuadro de mando integral y la gestión de los intangibles* [Documento en línea] Consultado el 1 de julio de 2009. Disponible en: <http://www.cisrculocontroler.com>.
- Galaz, Yamazaki, Urquiza. (2009). *Elementos fundamentales de la estrategia corporativa* [Documento en línea]. Consultado el 12 de julio de 2009. Disponible en: <http://www.deloitte.com.mx>.
- Grupo Kaysen. (2009) *Análisis Foda y Análisis Dofa* [Documento en línea]. Consultado en 5 de julio de 2009. Disponible en: http://www.grupokaizen.com/bsce/Analisis_Foda_y_Analisis_Dofa.pdf.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). *El cuadro de mando integral: The balance scorecard*. Gestión 2000. Barcelona.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Having Trouble with your Strategy?: Then Map it*. Harvard Business Review.

- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar la estrategia*. Gestión 2000. Barcelona.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Niven, P. (2003). *El Cuadro de mando integral paso a paso*. Gestión 2000. Barcelona.
- Petróleos de Venezuela, S.A. (2009). [página web en línea] Disponible en: <http://www.Pdvsa.com>.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Plaza y Janes. Barcelona.
- Porter, M. (1998). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Rei. Buenos Aires.
- Porter, M. (2000). *Estrategias competitivas: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Paria Cultural. México.
- Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva. Líderes del managment*. Ediciones Deusto. Barcelona.
- Rodeloy, C. (2007). *Pensamiento, herramientas y acción del estratega* [Documento en línea]. Consultado el 5 de agosto de 2009. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/2461629/Pensamiento-Herramientas-y-Accion-del-Estratega>.
- Rubino, M. (2007). *Desarrollo de un cuadro de mando integral aplicable a bibliotecas: descripción de la etapas para su creación y diseño*. [Documento en línea] Consultado el 1 de julio de 2009. Disponible en: [Documento en línea]http://ciberconta.unizar.es/LECCION/BSCbibliotecas/CMI_Biliotecas_MTRubino.pdf.

CURRICULUM VITAE

1. Datos Personales

Nombre: Francisco Javier Quintero

Cédula de Identidad: V.- 14.098.037

Fecha de Nacimiento: 03 de febrero de 1978

Edad: 31 años

Dirección de Habitación: Municipio Sucre, Estado Miranda. Urbanización Palo Verde. Av. Principal Lomas del Avila. Conjunto Residencial Los Olivos. Torre A. Piso 8. Apartamento A88.

Teléfonos: 0212-2517122 (habitación), 0412-7310070 (celular) y 0212-7081457 (oficina).

2. Educación

[2004 - 2007] Universidad Católica Andrés Bello. **Especialización en Economía Empresarial.**

[1995 - 2000] Universidad Santa María. **Lic. en Contaduría Pública.**

[1990 - 1995] U. E. Jacinto Mora Sánchez. **Bachiller en Ciencias.**

3. Experiencia Laboral

[Noviembre 2004 – Actual] Petróleos de Venezuela, S.A. **Supervisor de Control y Gestión de PPE.**

[Octubre 2003 – Octubre 2004] AON Re. Corretaje de Reaseguros, S.A. **Sub-Director de Contabilidad.**

[Octubre 1999 – Diciembre 2002] Administradora Cedusca, S.A. **Jefe de Contabilidad.**