UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VECERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTO

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD FUNCIONAL DE NEGOCIOS DE UNA ENTIDAD BANCARIA DE LA REGIÓN GUAYANA

Presentado por
Vahlis Milva Adriana
Para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Ing. Medardo Mora

Puerto Ordaz, Febrero 2009

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que acepto realizar la tutoría de el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Milva Adriana Vahlis, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo titulo es "Formulación del plan estratégico de la unidad funcional de negocios de una entidad bancaria de la Región Guayana"; y velar por que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello: y que, por lo tanto, se considero apto para ser evaluado por el jurado que se dedica designar a tal fin.

En la Ciudad de Puerto Ordaz, a los 01 días del mes de Agosto del 2008.

Firma del Tutor

Nombre del Tutor: Ing. Medardo Mora

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VECERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTO

Proyecto "Formulación del plan estratégico de la unidad funcional de negocios de una entidad bancaria de la Región Guayana"

Autor: Milva Adriana Vahlis
Asesor: Ing. Medardo Mora
Año: 2008

El siguiente trabajo presenta los resultados del análisis de la situación actual del Plan Estratégico de la unidad de negocios de una entidad bancaria, su adecuación y propuesta de indicadores de la Unidad Funcional de Negocios del Banco. Las unidades tocadas para este estudio se limitan al área de la Región Guayana y a sus 18 agencias modelo, en el Estado Bolívar. El proyecto se elaboro en tres fases, la primera fue la de descripción, basado en el estudio y levantamiento de la situación actual del Plan; la segunda, la fase de evaluación, que se refiere a la formulación y planificación de una estrategia de negocios utilizando el Cuadro de Mando para la Planificación Estratégica de la Unidad Funcional de Negocios; y la tercera fase, con la propuesta de la factibilidad que se centro en la evaluación de los nuevos indicadores y en la aceptabilidad de los mismos por el personal evaluado.

Palabras claves: *Indicadores, Adecuación, Cuadro de mando, Estratégico, Metas.*

ÍNDICES

	Página
RESUMEN	iii
ÍNDICES	iv
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: Propuesta del Proyecto	11
1.1. Planteamiento del Problema	11
1.2. Objetivos del Proyecto	13
1.2.1. Objetivo General	13
1.2.2. Objetivos Específicos	13
1.3. Justificación e Importancia	14
1.4. Alcance y Limitaciones	16
CAPÍTULO II: Marco Referencial	17
2.1. Antecedentes de la Investigación	17
2.2. Marco Teórico	21
2.2.1. Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos (PMBOK, 2004)	21
2.2.2. Gestión de la Calidad del Proyecto	24
2.2.3. Herramientas y Técnicas	27
2.2.4. Los stakeholders de un proyecto	31
2.2.5. Los stakeholders y la cadena de valor	32
2.2.6. La planificación estratégica	32
2.2.7. Cuadro de mando integral	35
2.2.8. Decisiones estratégicas	37
2.2.9. Técnicas para identificar requerimientos operativos	39
2.2.10. La negociación en proyectos	39
2.2.11. Perspectivas y resultados de una negociación	42

2.2.12. Aseguramiento de la calidad 44
2.2.13. Control de la calidad 44
2.2.14. Unidad estratégica de servicios 45
2.2.15. Las cuatro perspectivas de la estrategia 45
2.2.16. Lineamientos estratégicos 47
2.2.17. La matriz estratégica 48
2.2.18. Objetivos y fines 48
2.2.19. Objetivos personales 49
2.2.20. Teoría de agencia 50
2.2.21. Misión 51
2.2.22. Misión del negocio 52
2.2.23. Área estratégica de negocios 53
2.2.24. Conceptos básicos en el cuadro de mando integral 54
2.2.25. Objetivos estratégicos 54
2.2.26. Indicadores 55
2.2.27. Metas 56
2.2.28. Iniciativas 58
2.2.29. Palancas de valor 58
2.2.30. Factores críticos 59
2.2.31. Cadena de valor 59
2.2.32. Valor 60
2.2.33. Costo 60
2.2.34. Margen 60
2.2.35. Valor agregado 60
2.2.36. Cadena de valor 60
2.2.37. La cadena de valor proporciona 61
2.2.38. Modelo balanceado de la unidad de negocios 61
2.3. Glosario de Términos 64
2.4. Marco Espacial 68
2.5. Marco Temporal 71

CAPÍTULO III: Marco Metodológico 72
3. Determinación de la Metodología 72
3.1. Fase 1 72
3.2. Fase 2 72
3.3. Fase 3 73
3.4. Consideraciones Éticas 73
3.5. 0peracionalización de los Objetivos 74
3.6. Estructura Desagregada de Trabajo 77
3.7. Presupuesto 78

CAPÍTULO IV: Marco Organizacional 82
4. Razón Social 82
4.1. Reseña Histórica 82
4.2. Descripción de la Empresa 86
4.3. Sector Productivo 86
4.4. Tipo de Mercado 86
4.5. Misión 86
4.6. Visión 87
4.7. Objetivos 87
4.8. Funciones 87

CAPÍTULO V: Adecuación de Indicadores 89
5.1. Descripción de situación actual 89
5.1.1. Observar y recopilar información del historial de datos del BSC 89
5.1.2. Observar y recopilar información del personal evaluado por el BSC 90
5.1.3. Entrevistas con el personal de la Gerencia de Planificación 91
5.1.4. Evidenciar y graficar los resultados del BSC 91
5.1.5. Recopilación y documentación de datos estadística 92
5.1.6. Diagnostico. 93

5.2. Análisis y evaluación de la información del historial de datos del BSC 95

5.2.1 Análisis y evaluación de la información del personal del Banco evaluado por el BSC 96

5.2.2. Análisis y evaluación de entrevistas con el personal de la Gerencia. De Planificación 97

5.2.3. Evaluar cualitativa de la adecuación de los indicadores de BSC 98

5.2.4. Evaluar cuantitativamente de la adecuación de los indicadores de BSC 98

5.2.5. Determinar el nivel de alineación de la Gerencia de Negocios con la de la Institución 99

5.3. Propuesta y Plan de Mejora 100

5.3.1. Propuesta para la Dimensión Personal 100

5.3.2. Propuesta para la Dimensión de Procesos Internos 103

5.3.3. Propuesta para la Dimensión cliente 105

5.3.4. Propuesta para la Dimensión Finanzas 107

5.3.5. Propuesta de Dimensión Social 110

CONCLUSIONES 114

RECOMENDACIONES 116

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍCAS 117

ANEXOS 120

ÍNDICE DE FIGURAS Y ANEXOS

	Página
Figura 1. Diagrama de Ishikawa	12
Figura 2. Fuente: PMBOK, 2004	23
Figura 3. Fuente: PMBOK, 2004	26
Figura 4. Diagrama de Causa y Efecto	27
Figura 5. Ejemplo de un Diagrama de Control de Rendimiento del Cronograma del Proyecto	29
Figura 6. Ejemplo de Diagrama de Flujo de un Proceso	30
Figura 7. Pirámide estratégica	33
Figura 8. Cuadro de mando integral	37
Figura 9. Matriz FODA	37
Figura 10. Negociación en proyectos	40
Figura 11. Lineamientos estratégicos	48
Figura 12. Misión del negocio (UEN)	53
Figura 13. Organigrama de la institución	69
Imagen 14. Estructura Organizativa de la VP Negocios	70
Figura 15. Estructura Desagregada de Trabajo – Adecuación de Indicadores	77
Figura 16. Diagrama de Gantt con asignación de costos	80
Figura 17. Distribución consecutiva de tareas en el tiempo	81
Figura 18. Grafica con Resultados del BSC años 2006 2008.	93
Figura 19. Grafica con Resultados por Agencias del BSC años 2006 2008.	93
Anexo A. Curva S del Proyecto de Propuesta de adecuación de Indicadores.	120
Anexo B. BSC luego de aplicar la propuesta de adecuación de Indicadores.	122

ÍNDICE DE TABLAS

Página

Tabla 1. Matriz DOFA 14

Tabla 2. Operacionalización de los Objetivos (Primera parte) 74

Tabla 3. Operacionalización de los Objetivos (Segunda parte) 75

Tabla 4. Operacionalización de los Objetivos (Tercera parte) 76

Tabla 5. Descripción de gastos 78

Tabla 6. Distribución de tiempo 78

Tabla 7. Asignación de costo por días de duración de las tareas. 79

Tabla 8. Cuadro comparativo- Datos del BSC años 2005 2006. 92

Tabla 9. Resultados del BSC años 2006 2008. 93

Introducción

En el diccionario la palabra adecuar se define como "acomodar una cosa a otra. Este término se relaciona mucho con adaptación, la adaptación es el fenómeno por el cual sobrevivimos día a día, en un país cambiante y en una economía aún más cambiante sin la capacidad de adaptación que podamos poseer no podríamos existir.

Dentro de nuestras organizaciones se realizan variados esfuerzos por no quedarse atrás y ser remplazados por otros a causa de aprovechar los cambios. Esto se evidencia a diario cuando observamos como en poco tiempo empresas sólidas se desmoronan a causa y los cambios del mercado o de desaprovechar los cambios.

En los últimos años en Venezuela, no es extraño que las instituciones bancarias sean golpeadas por grandes cambios de tasas o condiciones, Ocasionando que nuestras Instituciones Bancarias sean mas eficientes en su adaptación para sacar provecho a los cambios, una de las herramientas utilizadas para lograr esa eficiencia a sido el Balanced Scorecard, esta herramienta busca alinear las estrategias en cada área de la organización es como cuando preocuparse por que en un vote todos remen asía el mismo objetivo.

Sin embargo el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) es una herramienta que no escapa de la necesidad de adaptarse a las necesidades de los cambios, este trabajo se trata precisamente de adecuar los indicadores del Balanced Scorecard utilizado en el Banco Del Sur desde el año 1992, para ello se realiza una propuesta de adaptación de indicadores, cubriendo tres fases, la primera serian la

presentación de la situación actual, seguida del análisis de los datos obtenidos y por ultimo la entrega de la propuesta de mejora.

En esta propuesta se desarrollaron seis capítulos iniciando el primero con el Planteamiento del Problema en el cual se demuestra la necesidad de realizar una adecuación de los indicadores de gestión y una extensión de la herramienta al siguiente nivel del organigrama de la Entidad Bancaria.

Un segundo capitulo Referencial, que muestra las bases documentadas en las cuales podemos imponer esta metodología, contiene antecedentes, teorías, glosario de términos y los marcos espaciales y temporales en donde se desenvuelve esta investigación.

En el tercer capitulo se expone la metodología que se utilizo para esta investigación proyectizada sus fases y la desagregación de los objetivos que se persiguen.

En el cuarto capitulo se describe la organización de estudio, en nuestro caso una Institución Bancaria. En el quinto capitulo se analizo al detalle la situación actual de los indicadores y se realizo la propuesta de adecuación en pro de una mejora continua que garantice la calidad de proyecto. Por ultimo se acotan las bases bibliografícas en las cuales se encuentra basada esta propuesta y se exponen las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

CAPITULO I

PROPUESTA DEL PROYECTO

1.1. Planteamiento y Delimitación de la problemática

En la empresa Del Sur Banco Universal desde el año 1992 se manejan lineamientos de Planificación Estratégica de la unidad funcional de negocios, utilizando como herramienta el Balanced Scorecard (BSC) ó Cuadro de Mando Integral, con esta herramienta se maneja los indicadores de desempeño, asignados a cada una de las cuatro Regiones de Venezuela, entre ellas la Región Guayana, en la cual se ha notado en cada cierre trimestral una baja recurrente en la credibilidad de los indicadores y a su vez una desviación en la asignación de metas y reconocimientos del cumplimiento.

Esto podría ser parte del efecto de la inadecuación de los indicadores, vale destacar que los objetivos no han sino modificados en gran medica desde su creación, causando una desmejora en el desempeño de las labores y un aumento en la desmotivación, la miniparticipación y la reactividad de los empleados involucrados y evaluados por el BSC.

De continuar esta situación, la desmotivación de los ejecutores de tareas, generaría un aumento en la rotación del personal y en la tomas de decisiones no acertadas, estos resultados no favorecen el buen desempeño de las áreas involucradas en la unidad de negocios.

Para disminuir los síntomas descritos y activar la generación de empleados motivados y recompensados según su cumplimiento, con

un sistema de implantación de metas acertadas, se requiere de la adecuación de los indicadores del BSC, así se generaría resultados fiables para la toma de decisiones y para la planificación acertada, aumentando la motivación, la información y disminuyendo la alta rotación de los empleados del banco, fortaleciendo la cadena de valor, y asegurando la alineación a la Planificación Estratégica de la organización.

También se debe estudiar la necesidad de llevar esta herramienta a niveles inferiores del organigrama, debido a que actualmente solo toca niveles medios de la misma, para lograr esta extensión de la herramienta, se tomara una muestra de tres agencias bancarias de la Región Guayana, para ser desagregadas y a su vez asignar variables e indicadores a los cargos de la línea mas baja del organigrama de la organización.

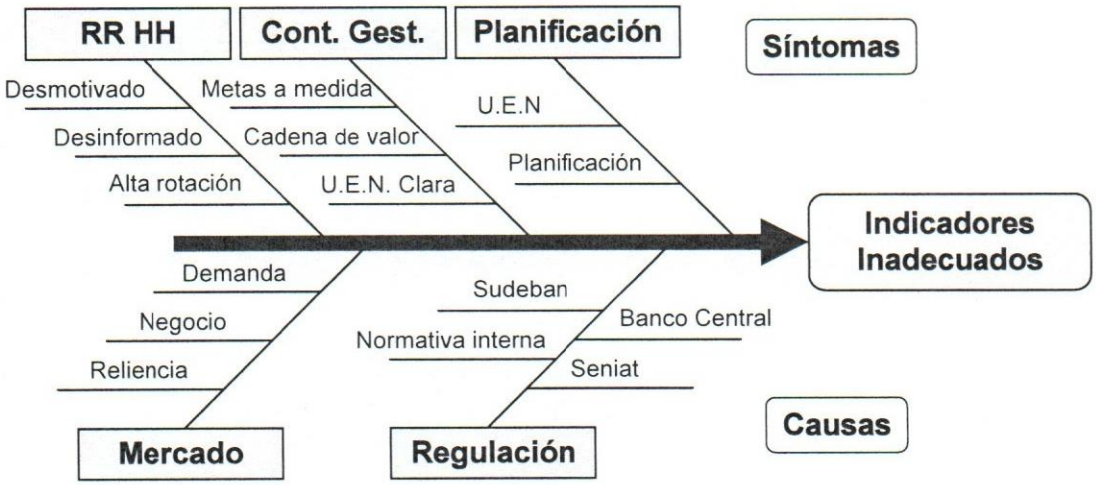


Figura 1. Diagrama de Ishikawa - Banco Del Sur 2008

1.2. LOS OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Formular el Plan Estratégico de la unidad funcional de la Gerencia de Negocios del Banco Del Sur-Región Guayana

1.2.2. Objetivos Específicos

- Describir la situación actual del Plan Estratégico de la unidad de estudio.
- Evaluar la situación actual de la efectividad de los indicadores de gestión de la unidad funcional de negocios.
- Proponer el plan de mejora de la unidad funcional de negocios.

Por ultimo esta propuesta busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Que factores influyen en la determinación de indicadores reales y efectivos, para desempeño de los trabajadores de la Unidad Funcional de Negocios de Del Sur Banco Universal?

¿Que incidencia tiene la planificación de metas en el desempeño de los empleados?

¿De que modo la planificación estratégica puede ser alternativa a los problemas eficiencia de la empresa?

¿Cuál es la influencia que puede causar, indicadores desacertados, en el personal de bajo nivel de la empresa?

¿Qué características debe tener un empleado para ser eficiente y que indicadores son actos para medirlo?

Por todo lo antes expuesto se resume en que la importancia estratégica de esta propuesta permitirá busca los siguientes resultados:

- Aumentar la Aceptabilidad de los resultados del BSC y sus Indicadores.

- Establece variables de control y seguimiento para la evaluación de las metas del recurso humano.

- Disminuir la inconformidad del personal del banco.

- Aumento de la efectividad y productividad del Plan Estratégico.

1.4. Alcance y Limitaciones

El presente estudio pretende brindar una propuesta de mejora en pro de la adecuación de los Indicadores de Gestión del BSC implantado en la Gerencia de Negocios de la Región Guayana del Banco Del Sur, C.A. Generando como entregable final la propuesta de adecuación y extensión del cuadro al siguiente nivel del personal del Banco, ya que hasta ahora solo esta implantado hasta el nivel de Agencias, para ello se estudiaran tres de las dieciocho (18) agencia de la zona, siendo estas características de los tres tipos de agencias del ramo.

Es importante mencionar como posibles limitantes el tiempo y el costo del proyecto, ya que se requieren tareas que implica accedes al personal de estas tres agencias y a sus descripciones de cargo o tareas asignadas, se debe destacar que toda esa información documentada del personal y la referente al BSC se encuentra en la sede principal (Gerencia de Planificación y de Recursos Humanos), en la Ciudad de Caracas, y por ende esto genera consumo de tiempo por las solicitud y tramitación de la información y por los eventuales traslados que se deberán realizar a Caracas para la obtención y manipulación de la información.

II CAPITULO
MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes De La Investigación

Los antecedentes de la investigación son todas aquellas investigaciones que se han hecho sobre el tema y que servirán para alcanzar e interpretar los datos e información obtenida en la investigación.

Para el trabajo formulado se consideraron estudios relacionados con el tema a desarrollar, de las cuales se obtuvieron datos o procedimientos que sirvieron de soporte al desarrollo de la investigación. A continuación se mencionan algunos trabajos realizados en el postgrado de Gerencia de Proyecto de la Universidad Católica Andrés Bello, relacionados con la calidad, que sirvieron como antecedentes de la investigación. En ella se expresan los aspectos más importantes de cada documento y sus respectivos comentarios según el caso.

El trabajo realizado por Ambrosetti Alicastro, A. (2007) con el titulo Diseño de un Plan de la Calidad para la Instalación de Establecimientos de Salud. El este ella identifica los elementos para el diseño de un Plan de la Calidad, que sirva para integrar el proceso de diseño e instalación de establecimientos de salud, siendo éste el objetivo principal. Entre los objetivos específicos planteados se encuentran: describir los elementos de calidad del Ministerio de Salud; identificar los requisitos especificados y no especificados del producto; definir los procesos del proyecto y realizar el plan de calidad y documentarlo. La metodología aplicada, está alineada al proceso

desarrollado por el Project Management Institute (PMI) en el área de Gerencia de la Calidad, dentro del proceso de planificación de la calidad y a su ves ella concluyo en que la metodología aplicada en el desarrollo estuvo basada en los procesos de la Gerencia de Proyectos del Project Management Institute (PMI), y su diseño aplicado al logro de los objetivos permitió obtener los elementos necesarios para la propuesta del Plan de Calidad. También logro aclarar que el diseño de un Plan de Calidad, contempla la planificación del proyecto y sus recursos, se define los procesos inmersos en el desarrollo ejecución y control del proyecto; el diseño no implica el desarrollo de los procedimientos pero si los identifica y define su base, dentro de las directrices de sistema de gestión de la calidad.

Por otra parte el estudio de Gamardo, J. (2007), titulado Evaluación de la Calidad De la información de la Página Web de la Recursos Humanos de la Organización Aeronáutica. Allí el planteo la idea de realizar una propuesta fundamentada en las debilidades encontradas en la evaluación de la calidad de la información de la página Web de Recursos Humanos de la Organización Aeronáutica y utilizó la norma COVENIN ISO de Sistemas de Gestión de la Calidad.

En el área del BSC se cuenta la referencia ubicada en la tesis de Pasarelli Freitez, Percia M. con el titulo de Análisis a la Gerencia Estratégica de las Rectificadoras del Estado Lara Utilizando el Balanced Scorecard (BSC) como Herramienta Gerencial y Financiera para el Manejo de Indicadores, del 2004 en donde su resumen expresa que "Dado el clima de incertidumbre y los constantes cambios en el entorno económico, el sector rectificador automotriz busca alternativas que le permita integrarse y mejorar su competitividad. En este sentido, la presente investigación se realizó, con el objetivo de diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento

de la estructura financiera en el área rectificador automotriz a partir del diagnóstico de la situación de la gestión empresarial y la estructura financiera. Se desarrolló el presente trabajo en la cámara Nacional de Rectificación de Motores CANAREMO en el Estado Lara, la cual está conformada por 10 empresas independientes, a través de una investigación de campo de tipo descriptivo no experimental. Se aplicaron dos tipos de cuestionarios, uno dirigido a las rectificadoras y el otro a los clientes.

Al analizar los resultados se concluyó, que las rectificadoras no poseen los recursos financieros, ni una efectiva planificación estratégica, carecen de ciertos elementos y conocimientos de conceptos financieros aunado a la presión de la competencia y a la situación política-económica actual del país.

Finalmente, se diseñó una propuesta fundamentada en el enfoque del BSC como herramienta gerencial que permite planificar los cambios necesarios desde el punto de vista estratégico y lograr así la sobrevivencia ante el entorno económico nacional y, de ese modo, responder a la intensificación de la competencia en el mercado rectificador automotriz" con este material se refuerza la teoría que indica que en cuatro fases, llámense Concepto Estratégico, Perspectivas y Metas Estratégicas, Desarrollo de Indicadores y Metas, y Organización del Aprendizaje, se puede lograr activar el funcionamiento de una estrategia basada como es evidente en el BSC.

Como ultima referencia se trae a colación el trabajo realizado por Rivero García, Eduardo, quien realizo una tesis llamada Cuadro de Mando Integral y la Auditoría de Gestión en las Secretarias Generales de las Universidades Públicas (Estudio de Casos Múltiples) donde trata de relacionar el BSC y la Auditoria de Gestión para

determinar su aplicabilidad en las Secretarias Generales de las universidades públicas. Para ello el autor realizó una investigación holística tipo estudio de casos múltiples, enmarcada en la corriente cualitativa. Los casos considerados comprenden las Secretarias Generales de la UCLA, UNEXPO y UPEL, las cuales conforman la población estudiada. La recolección de datos se efectuó a través de la observación directa y la aplicación de entrevistas no estructuradas aplicadas al personal de las Secretarias Generales, así como a especialistas en Auditoria de Gestión y Civil.

El análisis e interpretación de los datos se presentó en matrices de análisis y de opinión. Como conclusión se pudo obtener que el CMI y la auditoria de gestión se relacionan para su aplicabilidad en las Secretarias Generales de las Universidades Públicas estudiadas, teniendo como elementos comunes el control de gestión y el sistema de indicadores de gestión. Se recomienda a las Secretarias Generales estudiadas implementar un BSC como herramienta de control de gestión para complementarlo con la Auditoria de Gestión.

Con lo que pudo concluir en que una vez aplicado el proceso paso a paso del BSC, pudo constatar que este es una herramienta de gestión y evaluación que permite descomponer la visión de una organización y traducirla en objetivos estratégicos los cuales a su vez se subdividen en un conjunto de indicadores de gestión agrupados bajo un número determinado de perspectivas, que en este caso, siguiendo el modelo de Kaplan y Norton (2000) fueron cuatro: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. Todo esto con la finalidad de suministrar a la gerencia la batería de indicadores de gestión requerida para evaluar y controlar el desempeño de su gestión y asegurar el éxito competitivo

de la empresa y mantener satisfechos a los accionistas a los clientes y a los empleados de la organización.

2.2. MARCO TEORICO

2.2.1. Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos (PMBOK, 2004)

El diagrama de flujo de procesos, ofrece un resumen general de las interacciones y del flujo básico entre los Grupos de Procesos. Un proceso individual puede definir y restringir la forma en que se usan las entradas para producir las salidas de ese Grupo de Procesos. Un Grupo de Procesos incluye los procesos de dirección de proyectos que están vinculados por las respectivas entradas y salidas, es decir, el resultado o salida de un proceso se convierte en la entrada de otro.

El Grupo de Procesos de Seguimiento y Control, por ejemplo, no solamente supervisa y controla el trabajo que se realiza durante un Grupo de Procesos, sino también todo el esfuerzo del proyecto.

El Grupo de Procesos de Seguimiento y Control también debe retroalimentarse para implementar medidas correctivas o preventivas, a fin de hacer que el proyecto cumpla con el plan de gestión del proyecto o de modificar según corresponda dicho plan. Muchas de las interacciones adicionales entre los Grupos de Procesos son similares. Los Grupos de Procesos no son fases del proyecto.

Cuando se pueden separar proyectos grandes o complejos en distintas fases o subproyectos, como el estudio de viabilidad, el

desarrollo conceptual, el diseño, prototipo, construcción, prueba, etc., por lo general, se repetirán todos los procesos del Grupo de Procesos para cada fase o subproyecto.

Los cinco Grupos de Procesos son:

- Grupo de Procesos de Iniciación. Define y autoriza el proyecto o una fase del mismo.
- Grupo de Procesos de Planificación. Define y refina los objetivos, y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto.
- Grupo de Procesos de Ejecución. Integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto para el proyecto.
- *Grupo de Procesos de Seguimiento y Control.* Mide y supervisa regularmente el avance, a fin de identificar las variaciones respecto del plan de gestión del proyecto, de tal forma que se tomen medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir con los objetivos del proyecto.
- Grupo de Procesos de Cierre. Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado, y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo[1].

[1] Guía del BMBOK®, 2004, p. 40-41

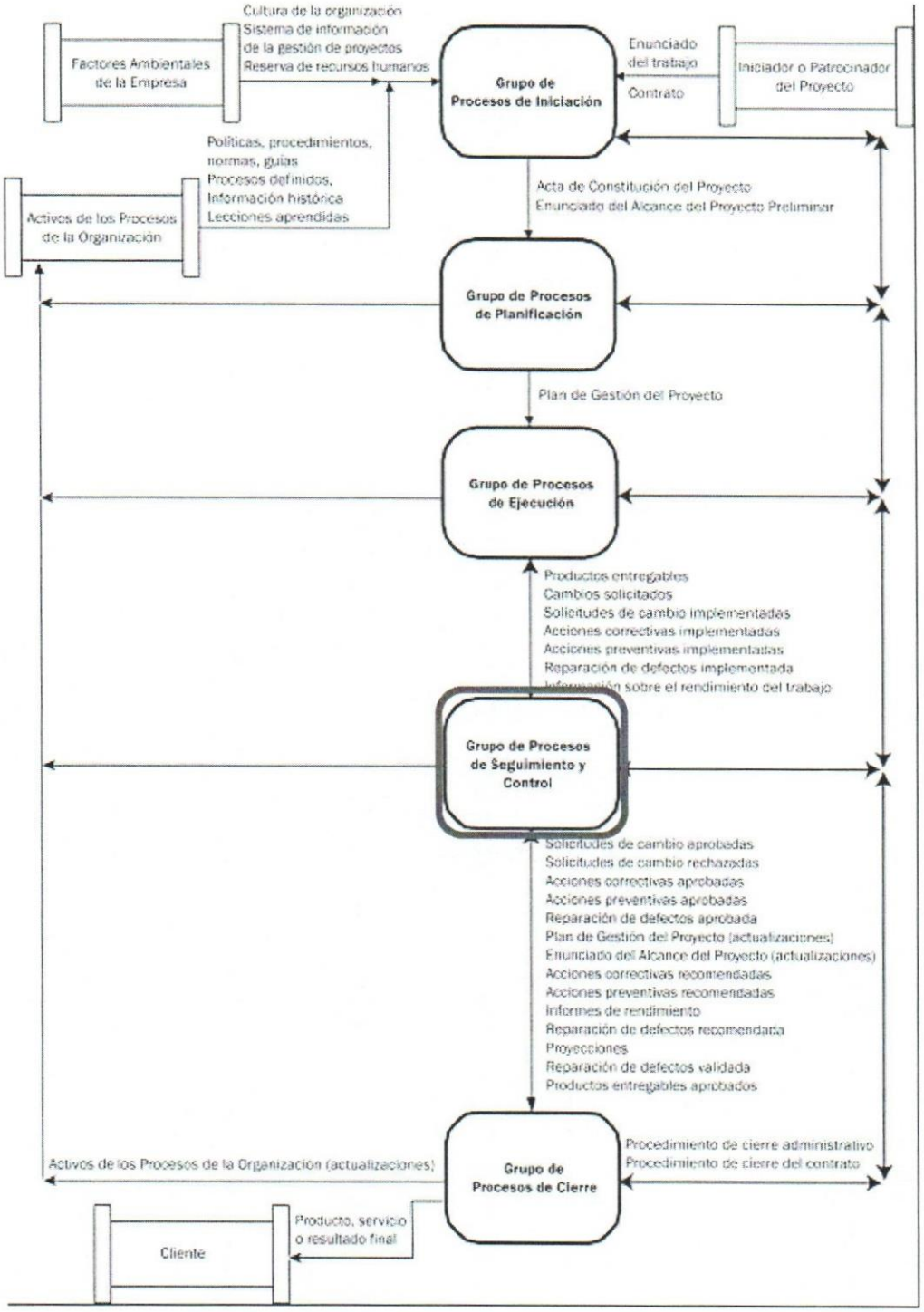


Figura 2. Fuente: PMBOK, 2004

Nota. No se muestran todas las interacciones entre procesos ni todo el flujo de datos entre los Grupos de Procesos.
Resumen de alto nivel de las interacciones de los Grupos de Procesos

2.2.2. Gestión de la Calidad del Proyecto

Los procesos de Gestión de la Calidad del Proyecto incluyen todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió.

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

- Planificación de Calidad: identificar qué normas de calidad son relevantes para el proyecto y determinando cómo satisfacerlas.
- Realizar Aseguramiento de Calidad: aplicar las actividades planificadas y sistemáticas relativas a la calidad, para asegurar que el proyecto utilice todos los procesos necesarios para cumplir con los requisitos.
- Realizar Control de Calidad: supervisar los resultados específicos del proyecto, para determinar si cumplen con las normas de calidad relevantes e identificar modos de eliminar las causas de un rendimiento insatisfactorio.

Estos procesos interaccionan entre sí y también con los procesos de las demás Áreas de Conocimiento. Cada proceso puede implicar el esfuerzo de una o más personas o grupos de personas, dependiendo de las necesidades del proyecto. Cada proceso tiene lugar por lo

menos una vez en cada proyecto y se realiza en una o más fases del proyecto, si el proyecto se encuentra dividido en fases. A pesar de que los procesos se presentan aquí como elementos discretos con interfaces bien definidas[2].

La gestión de calidad moderna complementa la dirección de proyectos. Por ejemplo, ambas disciplinas reconocen la importancia de:

- Satisfacción del cliente. Entender, evaluar, definir y gestionar las expectativas, de modo que se cumplan los requisitos del cliente. Esto requiere una combinación de conformidad con los requisitos (el proyecto debe producir lo que dijo que produciría) y ser adecuado para su uso (el producto o servicio debe satisfacer las necesidades reales)

- La prevención sobre la inspección. El coste de prevenir errores es generalmente mucho menor que el coste de corregirlos cuando son detectados por una inspección.

- Responsabilidad de la dirección. El éxito requiere la participación de todos los miembros del equipo, pero proporcionar los recursos necesarios para lograr dicho éxito sigue siendo responsabilidad de la dirección.

- *Mejora continua.* El ciclo planificar-hacer-revisar-actuar es la base para la mejora de la calidad (según la definición de Shewhart, modificada por Deming, en el Manual de la ASQ, páginas 13–14, American Society for Quality, 1999). Además,

[2] Guía del BMBOK®, 2004, p. 179

las iniciativas de mejora de la calidad emprendidas por la organización ejecutante, tales como TQM y Six Sigma, pueden mejorar la calidad de la dirección del proyecto así como la calidad del producto del proyecto. Los modelos de mejora de procesos incluyen Malcolm Baldrige, CMM® y CMMISM[3].

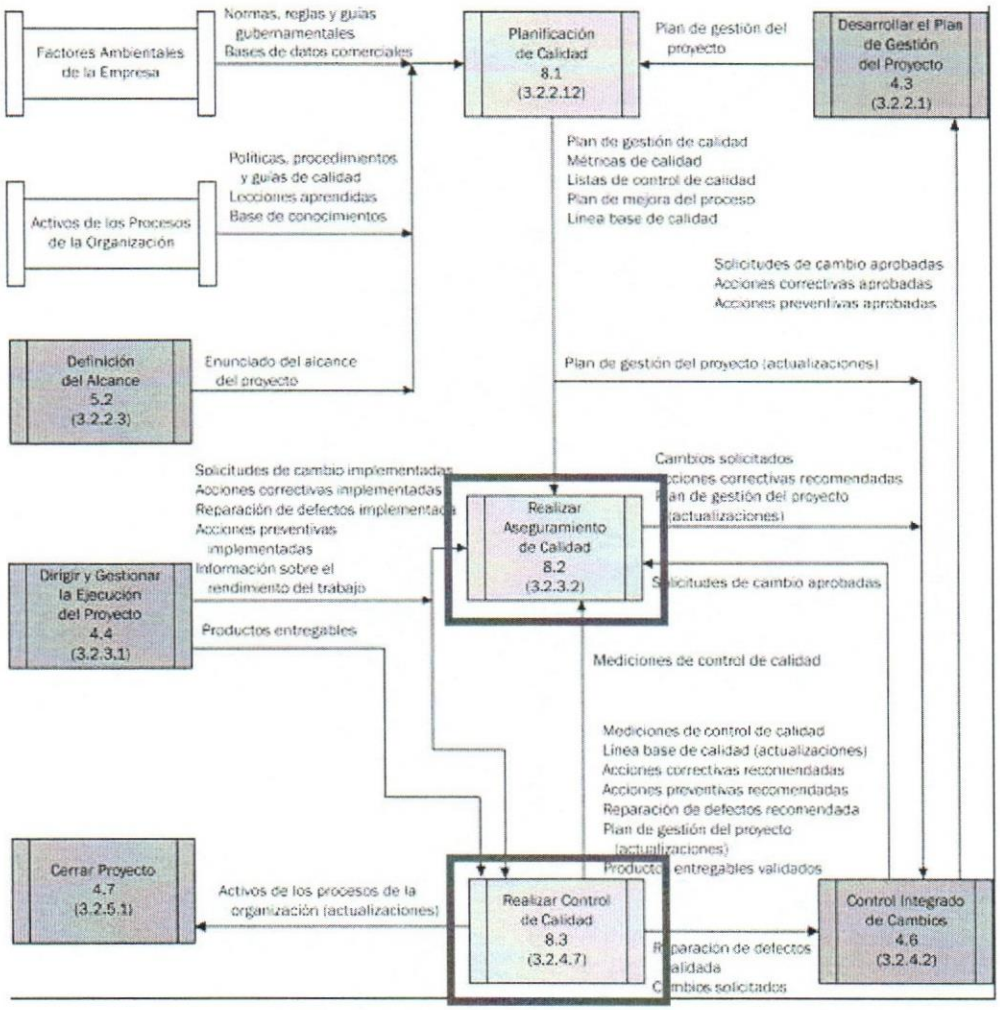


Figura 3. Fuente: PMBOK, 2004

Nota. No se muestran todas las interacciones ni todo el flujo de datos entre los procesos.Diagrama de Flujo de Procesos de Gestión de la Calidad del Proyecto

[3] Guía del BMBOK®, 2004, p. 181

2.2.3. Herramientas y Técnicas

Las siete primeras se conocen como las Siete Herramientas de Calidad Básicas.

.1 Diagrama de Causa y Efecto

Los diagramas de causa y efecto, también denominados diagramas de Ishikawa o de espina de pescado, ilustran cómo los diversos factores pueden estar vinculados con los posibles problemas o efectos. La Figura 5 es un ejemplo de un diagrama de causa y efecto.

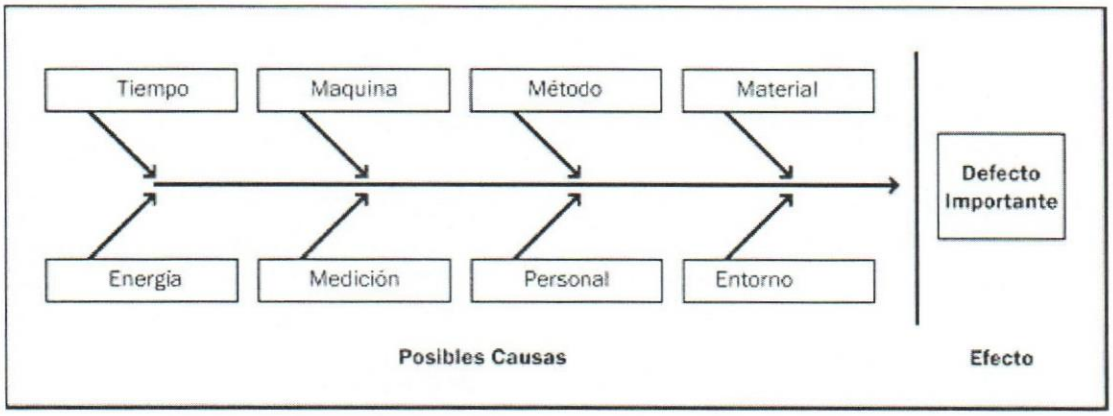


Figura 4. Diagrama de Causa y Efecto
Fuente: PMBOK, 2004

. 2 Diagramas de Control

La finalidad de un diagrama de control es determinar si el proceso es estable o no, o si tiene un rendimiento predecible. Los diagramas de control pueden servir como una herramienta de

obtención de datos para mostrar cuándo un proceso está sujeto a una variación por una causa especial, que crea una condición fuera de control. Los diagramas de control también ilustran cómo se comporta un proceso a lo largo del tiempo. Son una representación gráfica de la interacción de variables del proceso en un proceso para responder a la pregunta: ¿Las variables del proceso se encuentran dentro de los límites aceptables? El examen del patrón de puntos de datos que no se deben al azar en un diagrama de control puede revelar valores que fluctúan de manera exagerada, saltos o cambios repentinos en el proceso o una tendencia gradual de variación creciente.

Supervisando la salida del proceso a lo largo del tiempo, se puede usar un diagrama de control para evaluar si la aplicación de los cambios del proceso ha dado como resultado las mejoras deseadas. Cuando un proceso se encuentra dentro de los límites aceptables, no es necesario ajustarlo. Cuando un proceso se encuentra fuera de los límites aceptables, el proceso debería ajustarse. El límite de control superior y el límite de control inferior generalmente se fijan en +/- 3 sigma (es decir, la desviación estándar)[4].

Los diagramas de control se pueden usar para los procesos tanto del proyecto como del ciclo de vida del producto. Un ejemplo del uso de diagramas de control para un proyecto es determinar si las variaciones del coste o las variaciones del cronograma se encuentran fuera de los límites aceptables (por ejemplo, +/- 10 por ciento). Un ejemplo del uso de diagramas de control para un producto es evaluar si la cantidad de defectos encontrados durante las pruebas son

[4] Guía del BMBOK®, 2004, p. 121-192

aceptables o inaceptables en relación con las normas de calidad de la organización.

Si bien su mayor aplicación es realizar el seguimiento de las actividades repetitivas, tales como lotes de producción, los diagramas de control pueden usarse también para supervisar las variaciones del coste y del cronograma, el volumen y la frecuencia de los cambios en el alcance, los errores en los documentos del proyecto u otros resultados de gestión para ayudar a determinar si el proceso de dirección de proyectos está bajo control. La Figura es un ejemplo de un diagrama de control de rendimiento del cronograma del proyecto.

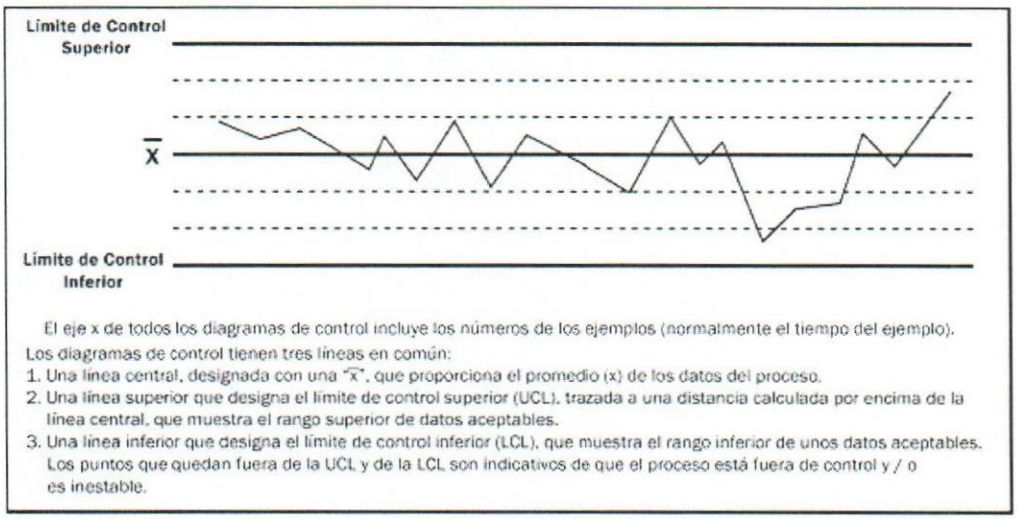


Figura 5. Ejemplo de un Diagrama de Control de Rendimiento del Cronograma del Proyecto
Fuente: PMBOK, 2004

.3 Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo ayudan a analizar cómo se producen los problemas. Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un

proceso. Pueden ser de muchos estilos, pero todos los diagramas de flujo de procesos muestran actividades, puntos de decisión y el orden de procesamiento. Los diagramas de flujo muestran cómo se interrelacionan los diversos elementos de un sistema. La Figura es un ejemplo de un diagrama de flujo para la revisión del diseño.

Los diagramas de flujo pueden ayudar al equipo del proyecto a prever cuáles pueden ser los problemas de calidad y dónde pueden producirse y, de esta forma, a desarrollar enfoques para tratarlos[5].

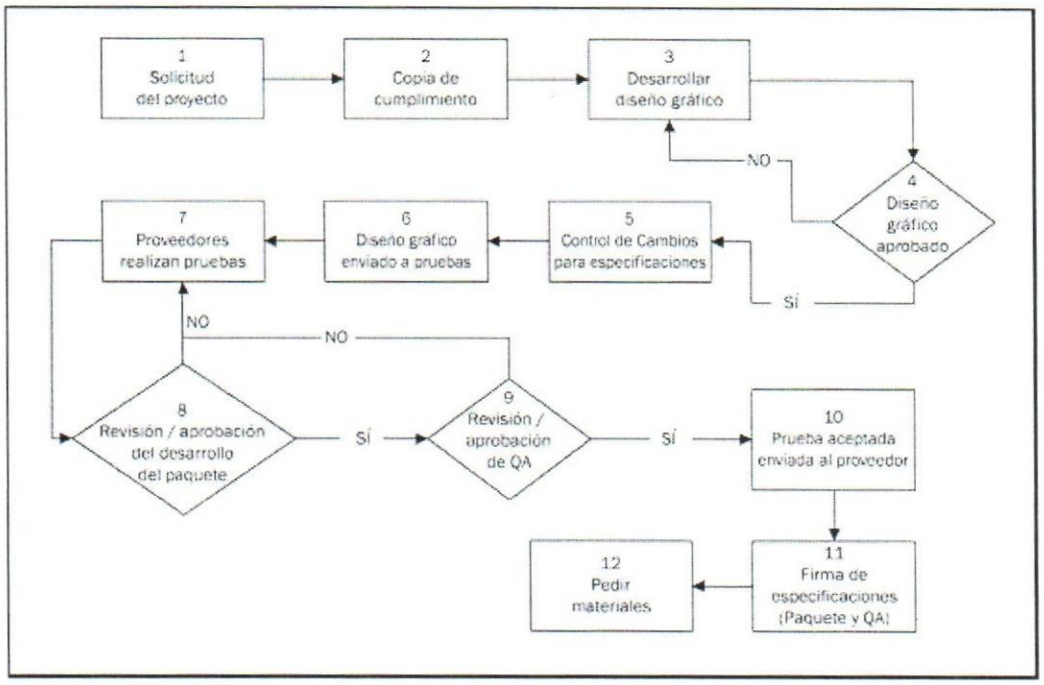


Figura 6. Ejemplo de Diagrama de Flujo de un Proceso
Fuente: PMBOK, 2004

[5] Guía del BMBOK®, 2004, p. 193-194

predecible, cuando son influenciables implica que se puede tener suficiente poder para implementar soluciones a sus intereses[6].

2.2.5. Los stakeholders y la cadena de valor

Analizar la red de stakeholders de un proyecto consiste en agrupar a los distintos actores según la forma como intervienen en la formación y los beneficios como consecuencia de la existencia del proyectos. Este análisis implica una cadena básica o principal que parte de los proveedores que suplen los recursos para hacer el proyecto, sigue a los miembros del equipo de proyecto y termina en el cliente que decide, compra o usa el producto final.

Paralelamente, aparece una cadena secundaria o conformada por los competidores, definidos como aquéllos que ofrecen productos que pierden valor por la existencia del proyecto, y los complementadores, que al tener sinergia se benefician porque exista el proyecto[7].

2.2.6. La planificación estratégica

La ejecución de proyectos en una organización será exitosa en la medida en que esos proyectos y la forma como se ejecuten estén alineados con el proceso de planificación estratégica. Por ello, es fundamental analizar el ambiente interno y externo de la

---

[6] Palacios A., 2005, p. 48
[7] Palacios A., 2005, p. 49-50

organización, para desarrollar una visión integral conformada por la misión, objetivos, estrategias, metas, programas y proyectos.

Figura 7. Pirámide estratégica
Fuente: Palacios A. 2005

Misión: Es la razón de ser de la organización. Responde básicamente a la pregunta: ¿Por qué y para qué existe la organización? Se puede identificar la misión de una organización, departamento o equipo de trabajo respondiendo a los siguientes aspectos básicos:

¿Cuál es el beneficio social que se busca alcanzar a través de la satisfacción de alguna necesidad percibida en una comunidad?

¿Qué productos y servicios se pueden ofrecer para satisfacer esa necesidad planteada?

¿Cuáles son las características básicas de los productos y servicios por ofrecer en términos de su calidad, costo, tecnología, tiempo de producción, etc.?

¿Cuál es el fin de sobrevivencia y/o crecimiento económico que se persigue con las actividades realizadas?

Objetivos: Son las posiciones futuras deseadas por la organización para alcanzar su misión. Responde a: ¿Qué se quiere alcanzar? Un buen objetivo no es algo tan sencillo de formular y en muchas oportunidades lo más difícil para alcanzar una solución es el planteamiento mismo del problema. Por ello, el objetivo debe ser:

- Sencillo para que todos lo entiendan.
- Medible para que pueda ser comparable y por tanto se pueda controlar
- Específico para generar acciones.
- Verificable para saber si se va por buen camino.
- Tangible para poder alinear al equipo del proyecto.
- Desafiante para desarrollar al máximo las habilidades de las personas y por tanto competir eficazmente.
- Realista para no emprender proyectos utópicos con objetivos que no se puedan cumplir y por tanto puedan causar frustración en sus participantes.
- Consistente con la verdadera capacidad de ejecución de la organización.

Estrategia: Es la dirección general, el enfoque, el camino a seguir para alcanzar los objetivos propuestos. Existen muchas formas distintas de abordar el tema estratégico en una empresa. Puede analizarse la forma como se interactúa con el mercado, con los competidores o con la propia organización.

Metas: Son acontecimientos específicos que se establecen para ser alcanzados en un tiempo determinado. Metas bien formuladas ayudan a concretar los objetivos y permiten establecer prioridades.

Programas: Son una serie de actividades que consumen recursos, a los cuales se les asignan fondos y fuerza de trabajo para alcanzar las metas propuestas siguiendo las estrategias diseñadas. Es la parte operacional de la planificación estratégica y es ejecutada mediante la realización de proyectos enmarcados en la misma dirección[8].

2.2.7. Cuadro de mando integral

Una forma ordenada de analizar el comportamiento histórico de una organización es la técnica del BSC. Este sistema de gestión busca alinear los esfuerzos de todos los miembros de la organización, midiendo el éxito bajo perspectivas internas y externas que permitan balancear resultados a corto y largo plazo, tanto cuantitativos como cualitativos.

Por ello, el BSC integral es comúnmente usado para articular, operacionalizar y comunicar la estrategia de la organización. El sistema concibe indicadores que nacen de la visión, organizándolos en varias dimensiones:

- La dimensión *financiera*, relacionada con el manejo de los recursos económicos.
- La dimensión *comercial*, relacionada con el manejo de los clientes.
- La dimensión *operativa*, relacionada con el manejo de la cadena de valor.

---

[8] Palacios A., 2005, p. 81-83

- La dimensión de *proyectos*, relacionada con el manejo de las iniciativas.
- La dimensión *organizativa*, relacionada con el manejo del talento humano.

El objeto primario de toda organización es cumplir con el deseo de su promotor.

Para ello es vital generar un flujo de caja estable y creciente que permita retribuir el aporte de los accionistas, de lo contrario la existencia y sobrevivencia de la organización queda en duda. Para lograr esa rentabilidad, la organización debe interactuar con el mercado de clientes, usuarios o beneficiarios, de forma que se alcance la fidelidad en el consumo o compra. Esta fidelidad es la que hace que la organización pueda recibir su financia miento con la entrega de pedidos a la satisfacción del cliente.

Esta satisfacción se logra si se ha desarrollado una operación que garantice la calidad del producto y la entrega oportuna. Estos procesos internos eficientes son posibles si se han ejecutado los proyectos correctos que hayan creado la infraestructura adecuada. A su vez, este éxito en los proyectos es consecuencia de haber seleccionado y desarrollado personal con aptitudes y actitudes de excelencia. Por ello, el punto de inicio de la cadena es el talento humano que es finalmente el que concibe y opera el sistema que satisface clientes y que, por tanto, crea las condiciones para el flujo financiero estable y creciente[9]:

[9] Palacios A., 2005, p. 84-85

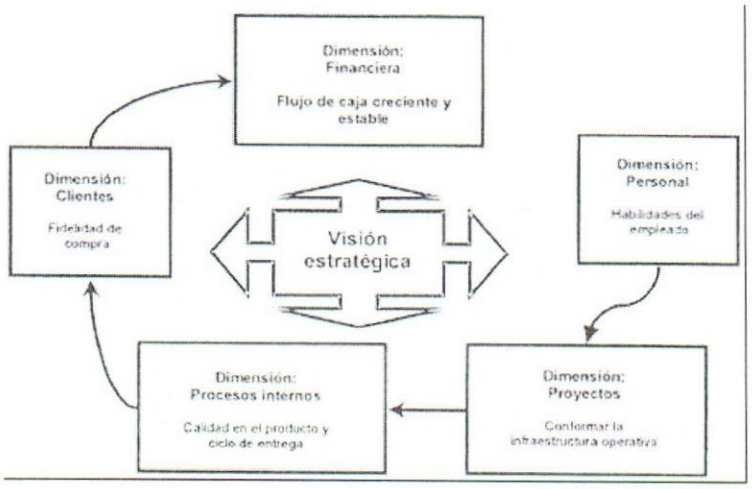


Figura 8. Cuadro de mando integral
Fuente: Palacios A. 2005

2.2.8. Decisiones estratégicas

Para decidir cuáles pueden ser las estrategias que más le convienen a una organización, hay varias herramientas para sintetizar el análisis del entorno efectuado. Una de las más usadas es la matriz DAFO o FODA.

Figura 9. Matriz FODA
Fuente: Palacios A. 2005

La herramienta busca identificar aspectos diferenciadores entre la organización y sus competidores en términos de las características de los productos, la mezcla de mercadeo, la experiencia, las habilidades de la empresa promotora, etc. Una vez identificadas las diferencias estas se evalúan según su impacto a la organización, permitiendo conformar la siguiente matriz:

Debilidades: Son características específicas que tiene la organización que la hacen inferior a sus competidores.

Fortalezas: Son características diferentes que tiene una organización que la hacen superior a sus competidores.

Oportunidad: Es una situación del entorno que privilegia a la organización en su afán por satisfacer mejor las necesidades detectadas en el mercado. Una organización tiene fortalezas que se convierten en oportunidades cuando es capaz de capitalizarlas primero o en mejores condiciones que sus competidores.

Amenaza: Es una situación del entorno que coloca a la organización en una posición desfavorable en su misión de satisfacer las necesidades del mercado. Una organización puede tener una debilidad que se transforma en una amenaza cuando afecta la competitividad de la organización[10].

[10] Palacios A., 2005, p. 97-99

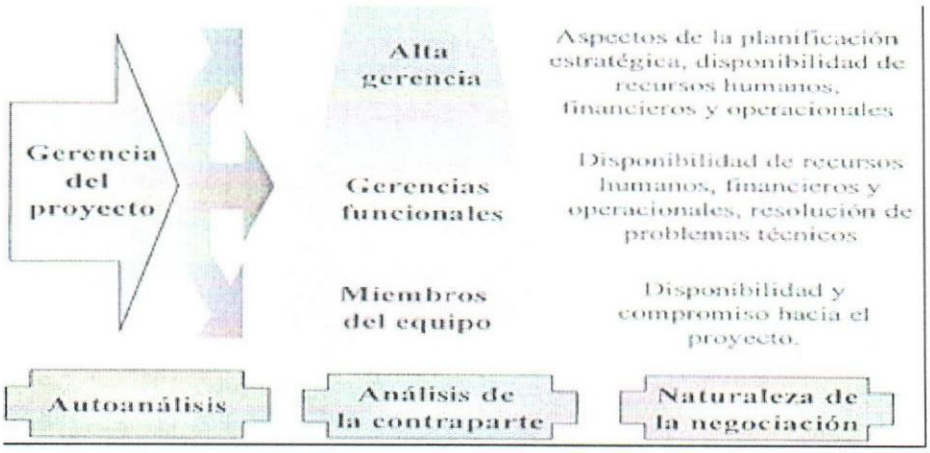


Figura 10. Negociación en proyectos
Fuente: Palacios A. 2005

Con la alta gerencia: Se negocian aspectos de planificación estratégica, ya que la alta gerencia es el responsable directo de la etapa conceptual del proyecto, donde se establecen las premisas, los supuestos y las bases para el trabajo posterior. La gerencia del proyecto debe también negociar con la alta gerencia aspectos como la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales.

En la negociación con la alta gerencia, la gerencia del proyecto está en una posición desfavorable debido al desbalance en la estructura de poder entre los participantes, por lo que es conveniente buscar un sponsor entre la alta gerencia que nivele la situación.

Con la gerencia funcional: Se negocia la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales, se negocian aspectos técnicos de la gerencia como la planificación y la resolución de problemas relativos a la experticia de la unidad funcional. Aunque puede haber un balance en la autoridad cuando se tiene una estructura matricial media, suele haber un desbalance en el interés,

ya que la gerencia del proyecto tiene más necesidades y menos cosas que ofrecer a cambio, que las unidades funcionales.

Con los miembros del equipo: Se negocia su disponibilidad y compromiso para con el proyecto, aspectos vitales para garantizar la efectividad del equipo y, por tanto, la consecución de las metas en el tiempo previsto. En estas situaciones, la gerencia del proyecto suele tener autoridad relativa dependiendo de la estructura desarrollada por la organización. Esta negociación puede resultar conflictiva cuando los intereses del proyecto van en contra de los intereses familiares de los miembros del equipo.

Una negociación implica que dos partes establecen un proceso de discusión para llegar a acuerdos sobre la transferencia de recursos, la generación de información o la realización de una actividad. Para entender, un proceso de negociación es conveniente efectuar la siguiente preparación:

Autoanálisis: Consiste en evaluar cuáles son mis propósitos, mis objetivos, mis verdaderos intereses, las razones por las que negocio, los beneficios que puedo obtener, mis fortalezas, lo que estoy dispuesto a entregar, hasta qué punto soy capaz de llegar, qué cosas controlo y quién controla las cosas que deseo, etc. Las respuestas a estas preguntas me darán un sentido de las fortalezas y debilidades con las cuales parto para iniciar la negociación.

Análisis de la contraparte: Implica estudiar cuáles son sus objetivos, qué desea de mí, qué cosas controla, hasta qué punto es capaz de llegar, qué historial de negociación tiene, cómo ha reaccionado en el pasado, cuál es el estilo que va a utilizar, etc. De

igual forma, esta preparación previa permite evaluar las fortalezas Y debilidades con las cuales la contraparte entra al proceso negociador.

Naturaleza de la negociación: Es una evaluación fundamental que se debe hacer sobre cuál debe ser el estilo para su buen desempeño, bajo qué condiciones se puede hacer, cuáles son las reglas de juego, de cuánto tiempo se dispone, qué perspectivas tiene la negociación, qué balance existe en la autoridad, etc.

La inhabilidad para entender la naturaleza de la negociación es la causa fundamental en el uso de estrategias erradas que no conducen a los participantes a los resultados esperados. En este punto, es conveniente acotar la importancia de la transparencia requerida para lograr satisfacer a los participantes de la negociación.

2.2.11. Perspectivas y resultados de una negociación

Una situación de negociación puede ser *integrativa* cuando el valor final de los acuerdos puede ser diferente al estado inicial de los participantes. Se considera *distributiva* cuando no hay creación de valor agregado durante la negociación, sino una redistribución entre las partes negociantes.

Ganar/Ganar: Sólo sucede en negociaciones integrativas donde el acuerdo tiene un valor agregado que permite satisfacer a las partes. Presenta un ambiente de colaboración, donde se alcanzan acuerdos usando un proceso de resolución efectiva de problemas, lo que implica transparencia y una naturaleza adecuada para la creación del valor. Es conveniente comprender que no todas las negociaciones

pueden resultar en ganar/ganar ya que, si no existe un valor agregado de la negociación, lo que tiende a pasar es una redistribución de beneficios entre los participantes. Cuando se participa en una negociación ganar/ganar, usualmente se consigue que ambas partes salgan satisfechas del proceso, estableciéndose las condiciones para futuras negociaciones en el corto y en el largo plazo.

Yo Gano/Tú Pierdes: En este caso, la negociación puede resultar de un proceso tanto integrativo como distributivo, donde hay un fuerte desequilibrio entre los beneficios obtenidos en el proceso, favoreciendo mi persona. Estas negociaciones pueden generar resentimientos en la contraparte, que se siente explotada y, por lo tanto, reacia a negociaciones futuras. Se llega a este tipo de situaciones cuando la naturaleza de la negociación no es transparente y una de las partes emplea una estrategia especial para su propio beneficio, ocultando información o aprovechándose de las debilidades del contrario.

Yo Pierdo/Tú Ganas: Es una negociación similar a la anterior, pero donde se favorece a la contraparte. Esta estrategia se puede utilizar para penetrar un mercado o para promover una situación de confianza que permita lograr acuerdos posteriores.

Perder/Perder: Sucede en negociaciones integrativas donde las partes han hecho pública su posición y no tienen salida honrosa, causa un deterioro gradual en las relaciones interpersonales. En estos casos, ambos terminan perdiendo, producto del despilfarro de recursos en la búsqueda de un valor que no existe[12].

---

[12] Palacios A., 2005, p. 595-598

2.2.12. Aseguramiento de la calidad

El aseguramiento de la calidad es el proceso que usa la información desarrollada en la planificación de la calidad para hacer que el trabajo cumpla con las condiciones estipuladas. Para lograrlo, se efectúan auditorias de calidad y se conducen principios del mejoramiento continuo en la actividad de proyectos que realiza la organización.

2.2.13. Control de la calidad

El control de la calidad se basa en el monitoreo de los principales indicadores en un proyecto y/ por tanto, requiere un sistema de medición y examen, realizado mediante técnicas de inspección y muestreo, con el cual se hace una revisión profunda de un número reducido de casos y por consideraciones estadísticas se pueden inferir conclusiones sobre la población completa que se está analizando.

El control de la calidad es un concepto reactivo, ya que se basa en la inspección, la cual es considerada como una actividad por demás improductiva y limitante en su habilidad para evitar que aparezcan los defectos. La inspección genera datos técnicos que, al ser trabajados por herramientas de análisis, ofrecen información relevante para la toma de decisiones relacionadas con el buen desempeño del proyecto y sus productos.

Diagramas Causa-Efecto: También conocidos como diagramas de espina de pescado, este gráfico permite ilustrar todas las fuentes causales de un problema o efecto indeseado. Se suele utilizar acompañado de otras herramientas, empleando algún sistema de tormenta de ideas que permita identificar y ordenar las causas probables del problema[13].

2.2.14. Unidad estratégica de servicios

Las empresas pueden definir determinadas actividades, por ejemplo los servicios de transporte o informática, como áreas estratégicas de servicios, cuyos clientes son las unidades de negocios. Se las llama estratégicas por cuanto se les otorga un grado de autonomía para definir sus propias directrices y se las evalúa por sus resultados, de manera similar a como se hace en las unidades de negocios. A veces se las denomina servicios compartidos. De esta manera se facilita comparar su rendimiento con el servicio de los similares que se pueden adquirir a terceros[14].

2.2.15. Las cuatro perspectivas de la estrategia

En su libro The Balanced Scorecard (El cuadro de mando integral), Kaplan y Norton (1996) introdujeron el uso de cuatro perspectivas en las cuales ubicar los objetivos que constituyen la estrategia. Ésta puede ser visualizada a través de las relaciones causales que existen entre ellos.

---

[13] Palacios A., 2005, p. 659-661
[14] Francés, 2006, p. 30

- La perspectiva de los accionistas representa el punto de vista de quienes ejercen derechos de propiedad sobre la empresa.
- La perspectiva de los clientes representa el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios.
- La perspectiva de los procesos internos representa el punto de vista de las actividades necesarias para producir los bienes y servicios.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento representa el punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas. Estas capacidades son de tres tipos: capital humano, capital organizacional y capital de información (Kaplan y Norton, 2004).

Las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton se pueden generalizar de la siguiente forma (gráfico 1.13, Francés, 2004):

1. Perspectiva de accionistas ("dueños"): comprende aquellos actores que detentan el poder final de decisión acerca de la organización: los accionistas en una empresa, los patrocinantes en algunas organizaciones no gubernamentales, los votantes en un gobierno electo. Ellos tienen el poder de crear la empresa y de cerrarla.

2. Perspectiva de clientes (receptores externos): comprende a quienes reciben el impacto directo o indirecto de la actividad de la organización -los clientes, vecinos, comunidades, medio ambiente, pero que no ejercen control sobre ella. Los reguladores gubernamentales con poder de decisión sobre los precios y productos de la empresa se ubican en el entorno de esta perspectiva.

3. Perspectiva de procesos (internos y en red): corresponde a las actividades de la propia organización y las de otras organizaciones que contribuyen con ella, como son las de los socios, tercerizadoras (outsourcers) y proveedores. Los reguladores de los procesos se ubican en el entorno de esta perspectiva.

4. Perspectiva de capacidades (internas y en red): corresponde al capital humano organizado que hace posible los procesos presentes y futuros. Comprende las capacidades de su personal interno, de sus socios tecnológicos y consultores, la organización que los articula (su estructura, cultura y clima organizacional), el capital de información y la infraestructura informática y de comunicaciones que facilita su interacción. Aquí se ubican las expectativas de los dolientes internos: los gerentes y demás empleados, sindicalizados o no[15].

2.2.16. Lineamientos estratégicos

Los lineamientos estratégicos son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas. Normalmente, su definición se realiza durante el proceso formal de planificación estratégica. No tienen un carácter inmutable y requieren revisiones conforme ocurren cambios en el entorno. Podemos clasificados de acuerdo con su horizonte de tiempo o período de validez.

---

[15] Francés, 2006, p. 33-35

Permanentes (Pueden cambiar cuando se requiera)	Semipermanentes (Cambian cada 3 o 5 años)	Temporales (Revisados anualmente)
Fines	Visión	Objetivos
Misión	Políticas	Indicadores
Valores		Metas
		Estrategias

Figura 11. Lineamientos estratégicos
Fuente: Francés, 2006

2.2.17. La matriz estratégica

La práctica de la gerencia (dirección) en las últimas décadas ha llevado a la adopción de la misión, la visión y los valores como lineamientos de largo plazo que sirven para definir el rumbo que se desea imprimir a la empresa. A ellos conviene añadir los fines, que muchas empresas definen laxamente dentro de la misión, y las políticas. Este conjunto de lineamientos se denomina matriz estratégica.

2.2.18. Objetivos y fines

El ser humano tiene la capacidad de establecer objetivos y orientar sus acciones para tratar de conseguirlos.

La palabra objetivo se utiliza para describir situaciones concretas que se desea alcanzar, como tener una vivienda o contar con determinada participación de mercado, las cuales dejan de ser objetivos en el momento que son obtenidas. Estos objetivos los denominaremos temporales. También se utiliza el término objetivo

para definir situaciones o estados que nunca se alcanzan plenamente. Son estados como la autorrealización del individuo o la maximización de la rentabilidad de la empresa. Por su naturaleza, no es posible estar seguros de haberlos logrado plenamente, y siempre se puede pensar en la posibilidad de alcanzar los de manera todavía más completa. Este tipo de objetivo se denomina permanente. Contrastan con los objetivos temporales, semejantes a las metas, que son fijados para ser alcanzados y reemplazados por otros.

Por otra parte, los objetivos pueden ser de estado, cuando se refieren a la situación a alcanzar, sea temporal (tener una casa) o permanente (ser feliz), o de acción, cuando se refieren a la actividad a realizar para alcanzar el objetivo de estado (adquirir una casa, buscar la felicidad).

2.2.19. Objetivos personales

Todos los objetivos son, en principio, objetivos personales. Se denominan objetivos organizacionales los que son compartidos por los miembros de una organización o parte de ella. En las empresas son de particular importancia los objetivos personales, no necesariamente compartidos, de quienes controlan la empresa o corporación, accionistas y/o alta gerencia (dirección). Normalmente, estos objetivos no son explícitos pero ejercen una influencia importante en el planteamiento de los objetivos corporativos y la misión de la corporación. Estos objetivos incluirían los estados o situaciones que el individuo aspira alcanzar para sí mismo, sus familiares y allegados: bienestar, riqueza, poder, reputación, autorrealización, seguridad y

fortalecimiento de nexos familiares, entre otros. Los objetivos personales permanentes dan lugar a objetivos personales temporales.

2.2.20. Teoría de agencia

Como hemos visto, los fines de la empresa o corporación son establecidos por quienes ejercen su control, en principio los accionistas, sobre la base de sus objetivos personales permanentes y temporales. La teoría de agencia (Fama y Tensen, 1983) nos recuerda que también entran en juego los objetivos personales de quienes tienen a su cargo alcanzar los fines en beneficio de los primeros. En dicha teoría se denomina principal al dueño o dueños de la empresa, y agente a quien tiene a su cargo la gestión de ésta, la alta gerencia (dirección). Los objetivos personales de ambos grupos no coinciden necesariamente. Por ejemplo, los accionistas pueden desear maximizar los beneficios, a través de la rentabilidad de su inversión, mientras que la alta gerencia puede preferir maximizar el crecimiento de la corporación, debido a que su remuneración suele estar más relacionada con el tamaño de la empresa que con su rentabilidad.

Este aparente conflicto se resuelve estableciendo incentivos que permitan alinear los objetivos personales de principales y agentes. Por ello se suele pagar parte de la remuneración de la alta gerencia mediante bonos asociados a la consecución de los fines, establecidos por los principales, o sea, los accionistas que ejercen el control. El pago en acciones es un mecanismo frecuentemente utilizado. Los objetivos personales de los accionistas minoritarios pueden no estar representados adecuadamente. Sus opciones son aceptar las decisiones de los accionistas mayoritarios y permanecer, o vender sus

acciones. Lo mismo sucede cuando la propiedad de las acciones se encuentra tan fragmentada que ningún accionista o grupo de ellos ejerce control. En ese caso la alta gerencia toma el control efectivo y los accionistas mantienen sus acciones, si los resultados obtenidos les resultan aceptables, o en caso contrario, las venden.

2.2.21. Misión

La misión representa un concepto afín al de la identidad del individuo.1z Así como antiguamente el individuo se identificaba con su oficio ("soy un carpintero", "soy un pescador"), las empresas se definían por su producto: una fábrica de cemento, una carnicería. La velocidad del cambio tecnológico hizo que muchas empresas vieran desaparecer del mercado el producto que ofrecían, fuese el azul añil o la regla de cálculo, yeso las llevó a buscar una razón de ser más estable y menos sujeta a obsolescencia. Para ello buscaron identificar necesidades a atender, que son más permanentes, en lugar de identificarse con los productos con los cuales las atendían. Atender necesidades energéticas es más estable que producir petróleo. Atender necesidades de entretenimiento es más amplio que producir películas de dibujos animados. La misión proporciona una definición del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios (UEN) presentes Y futuros de la corporación. Esta área se define en términos de necesidades a ser satisfechas en el mercado. En el caso de una empresa multinacional, se puede definir una misión para la corporación en su conjunto y misiones específicas para las corporaciones subordinadas que existen en diferentes países.

La misión corporativa especifica:

- Necesidades por atender.
- Conjunto de clientes a atender.

Los clientes a ser atendidos pueden ser identificados a través de las variables que se consideren pertinentes, generalmente por segmento de mercado (edad, educación, estrato socioeconómico, etc.) y por área geográfica (nacional o internacional).

Algunas empresas definen su misión en términos de sus productos específicos (Grupo Modelo en cerveza) o de una tecnología o familia de tecnologías (como la metalmecánica en el caso de Sivensa). En tales casos, las empresas suponen que el producto o la tecnología en cuestión mantendrán su vigencia por un largo período, o no tienen interés en diversificarse. Si tal situación llegase a cambiar, la misión deberá ser revisada.

2.2.22. Misión del negocio

Es frecuente definir la misión del negocio (UEN). Un negocio dentro de una corporación se ubica en una actividad definida, y no debe tener libertad de acción para cambiada, pues ésa sería una potestad de la corporación a la cual está subordinado. La misión de la corporación representa un área de acción relativamente amplia, donde buscar nuevos negocios. La misión de un negocio dentro de la corporación debe ser más restrictiva. Es la definición del alcance del negocio en términos de productos, mercados, cobertura geográfica y forma de competir, descritos de modo breve y conciso. Si se trata de una empresa individual que no forma parte de una corporación, debe

ser considerada como una corporación potencial y definir una misión suficientemente amplia, de carácter corporativo. También la misión de las empresas del Estado suele ser restrictiva, puesto que generalmente no poseen la potestad de entrar en nuevos negocios.

Productos	Extensión de productos a ser suplidos	¿Qué necesidades van a ser satisfechas?
Mercados	Campo de clientes	¿Quién va a ser atendido?
Cobertura geográfica	Alcance geográfico de las operaciones	¿Dónde vamos a operar?

Figura 12. Misión del negocio (UEN)
Fuente: Francés, 2006

2.2.23. Área estratégica de negocios

En algunos casos la misión corporativa puede resultar bastante amplia y es conveniente agrupar las DEN por afinidad; estos grupos se denominan áreas estratégicas de negocios (AEN) (Ansoff, 1984). Una gran empresa de transporte puede poseer várias DEN en transporte aéreo, varias en transporte marítimo y otras más en transporte terrestre. Cada modalidad de transporte puede ser concebida como un área estratégica de negocios. Cada una de ellas representa un mercado potencial, dentro del ámbito definido por la misión, que puede ser atendido utilizando una determinada tecnología. Podemos establecer una relación jerárquica entre los conceptos de misión, AEN y DEN, como ordenamiento de los mercados potenciales de una corporación, definidos en función de necesidades a ser atendidas. Un área estratégica de negocios puede

estar conformada como una subcorporación dentro de la estructura de la corporación[16].

2.2.24. Conceptos básicos en el cuadro de mando integral

Como veremos, la estrategia competitiva y de diversificación de la empresa debe ser producto de un proceso de reflexión estratégica que se inspira en los diferentes paradigmas propuestos por los investigadores en este campo. En la metodología del BSC la estrategia competitiva, una vez formulada, se plasma mediante cuatro conceptos fundamentales: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Los objetivos, indicadores y metas establecen los logros a alcanzar, mientras que las iniciativas definen las acciones a realizar para alcanzarlos. Los objetivos se ubican en las cuatro perspectivas antes descritas y se vinculan entre sí mediante un diagrama causa-efecto, o mapa estratégico.

2.2.25. Objetivos estratégicos

La estrategia competitiva, corporativa o de unidad de negocios, se describe mediante un gráfico llamado mapa estratégico. El mismo está conformado por un conjunto de objetivos estratégicos que se definen sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo, y una variable estratégica, generalmente de carácter multidimensional. Por ejemplo:

---

[16] Francés, 2006, p. 36-42

- Incrementar la rentabilidad.
- Reducir los costos (costes).
- Maximizar el valor.

También pueden definir el estado que se desea alcanzar en relación con la variable:

- Seremos líderes (en participación) en el mercado nacional.
- Contaremos con estándares internacionales de desempeño.

El sujeto que ejecuta la acción, corporación, negocio o departamento, suele quedar implícito. Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos. En general, no se prestan a medidos directamente debido a su carácter multidimensional. Para ello se emplean los indicadores.

2.2.26. Indicadores

Los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión. Los indicadores pueden ser operativos o estratégicos. Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos. Incluyen los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño.

En algunos casos, los indicadores estratégicos se calculan a partir de los operativos. Los indicadores estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de éstos. A continuación se enumeran las principales categorías según su forma de medición:

- Cuantitativos simples. Son indicadores cuya escala de medición numérica tiene cero absoluto (v.g. cantidad) o cero relativo (temperatura). Por ejemplo: número de reclamos recibidos, gastos de adiestramiento, unidades vendidas.
- Cuantitativos compuestos (fórmulas). Son indicadores cuya escala de medición tiene cero absoluto o cero relativo, y están conformados a partir de indicadores simples o compuestos, con los cuales se relacionan a través de una fórmula. Por ejemplo: gasto total, obtenido como la sumatoria de varias clases de gastos.
- Cualitativos ordinales. Son aquellos que no son de carácter numérico pero pueden ser ordenados de menor a mayor. Por ejemplo, calidad de servicio: deficiente, aceptable, bueno, excelente.
- Cualitativos nominales. Son aquellos que se miden por categorías que no pueden ser ordenadas de menor a mayor. Por ejemplo: sexo (masculino, femenino), nacionalidad, raza.

Algunos objetivos se refieren a variables de carácter unidimensional y se pueden medir directamente, por lo cual se constituyen también en indicadores, por ejemplo, participación de mercado. Los objetivos relativos a variables multidimensionales, como valor de la empresa, satisfacción de los clientes, optimización de

procesos o innovación tecnológica, requieren uno o más indicadores para su medición. En la metodología del BSC se consideran dos tipos de indicadores:

- Indicadores de actuación o guía (lead). Son aquellos que miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo.
- Indicadores de resultados (lag). Son los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.

En general, los indicadores en las perspectivas de accionistas y clientes son de resultados, mientras que en las perspectivas de procesos y capacidades tienden a ser de actuación.

2.2.27. Metas

Las metas constituyen el elemento central de todo sistema de medición del desempeño y control de gestión.

Las metas deben especificar:

- Cantidad.
- Unidad de medida.
- Fecha (tiempo de consecución).

En el contexto del BSC, las metas son los valores deseados que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro definido

para los objetivos a los cuales están asociados. La meta imprime dirección al comportamiento de la organización: ésta se moviliza para aumentar o disminuir el valor del indicador en relación con su valor inicial. La diferencia entre el valor real alcanzado y el valor meta constituye la brecha. En el control de gestión se pueden utilizar sistemas de alerta para indicar a los responsables la presencia de brechas que exceden los límites preestablecidos.

2.2.28. Iniciativas

Los proyectos de cambio planteados para alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia se denominan iniciativas.

Las iniciativas son de dos tipos fundamentales: de inversión y de gestión. Las primeras suponen la incorporación de activos que incrementan la capacidad de producción de la empresa. Las iniciativas de gestión son proyectos que cambian la manera de realizar las actividades operativas de la empresa. Entre ellas se puede mencionar el rediseño de procesos, la incorporación de nuevos sistemas de información, los cambios en la estructura organizacional y la adopción de nuevas normas de calidad.

2.2.29. Palancas de valor

Se denomina palancas de valor a las soluciones de gestión disponibles para incidir sobre el comportamiento de las variables estratégicas y alcanzar el logro de los objetivos referentes a ellas. Por ejemplo, los sistemas de calidad total y la aplicación de la norma 150-

9000 son palancas de valor en relación con la variable calidad del producto. Las palancas de valor dan origen a iniciativas o grupos de iniciativas, al ser aplicadas a situaciones concretas. Por ejemplo, el objetivo de incrementar la calidad del servicio en el metro de Caracas se instrumenta mediante la iniciativa, entre otras, de aplicar la norma 150-9000 en sus actividades de operación y mantenimiento.

2.2.30. Factores críticos

Para determinar las palancas de valor apropiadas a cada situación, se pueden establecer los factores críticos que reflejan el cumplimiento de la variable estratégica considerada. Por ejemplo, los factores críticos de la variable calidad de servicio en una agencia bancaria pueden ser tiempo de espera, incidencia de errores y amabilidad en el trato. El sistema de colas será una palanca de valor para el tiempo de espera, mientras que el sistema de verificación lo será para la incidencia de errores[17].

2.2.31. Cadena de valor

La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica de negocios (VEN), ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen.

---

[17] Francés, 2006, p. 53-57

2.2.32. Valor

Es el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto (en su sentido más amplio) sobre la base de la utilidad que éste le proporcione, en una situación de libre mercado.

2.2.33. Costo

Es la suma del precio de todos los bienes y servicios internos y externos utilizados hasta disponer del bien o servicio que se ofrece.

2.2.34. Margen

Es la diferencia entre el precio de venta (valor) y el costo. Para maximizar el margen se cuenta con dos estrategias alternas: aumentar el valor y reducir los costos.

2.2.35. Valor agregado

Se crea valor cuando las actividades realizadas incrementan el precio que está dispuesto a pagar el comprador por el producto.

2.2.36. Cadena de valor

Está conformada por una serie de etapas de agregación de valor, de aplicación general en las UEN.

2.2.37. La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un marco conceptual para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

El margen resultante será positivo si el valor total excede el costo total resultante de la culminación de todas las actividades de la cadena de valor. En un negocio mal planteado podría suceder lo contrario: el costo puede exceder el valor y entonces el negocio no será viable. Por otra parte, el valor agregado puede ser negativo, en caso de que algunos eslabones de la cadena resten valor, dado que éste se suma de manera algebraica (+). El análisis de la cadena de valor pretende identificar todas aquellas actividades en las cuales se puede añadir valor al producto[18].

2.2.38. Modelo balanceado de la unidad de negocios

Para realizar un análisis más completo de las fortalezas y debilidades de un negocio, más allá de lo que permite la cadena de valor, podemos establecer un modelo balanceado para la UEN en las cuatro perspectivas del BSC, que sirva de base para definir su mapa estratégico en esas cuatro perspectivas. El modelo comprende las variables estratégicas, con sus relaciones causa-efecto, y sus indicadores, en las cuatro perspectivas. También comprende las palancas de valor, o tipos de iniciativas, que permiten intervenir en el

[18] Francés, 2006, p.145-146

comportamiento de las actividades de la cadena de valor operativa y en las variables estratégicas financieras. El mapa estratégico comprende los objetivos estratégicos con sus relaciones causa-efecto. Los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas en las cuatro perspectivas, así como las iniciativas, se presentan en el BSC. Mientras que el mapa estratégico contiene únicamente las variables cuyo comportamiento difiere del deseado y, por tanto, debe ser modificado, expresándolas en objetivos, el modelo balanceado contiene todas las variables requeridas para representar el comportamiento de una unidad de negocios en las cuatro perspectivas del BSC.

En cada una de las cuatro perspectivas se define un conjunto de variables estratégicas que sintetizan el desempeño de la unidad de negocios en esa perspectiva. El comportamiento de las variables estratégicas se mide por medio de indicadores apropiados. Este comportamiento está determinado por el de otras variables con las cuales existen relaciones causales y por las actividades de la cadena de valor operativa, que se ubica en la perspectiva de procesos.

Estas actividades, a su vez, pueden ser modificadas por las palancas de valor. Por ejemplo, la variable calidad de gestión de clientes representa el resultado de las actividades de la subfusión gestión de clientes, dentro de la función mercadeo (marketing). Puede ser modificada empleando la palanca de valor sistemas de gestión de clientes.

El modelo balanceado establece un esquema aplicable, con las adaptaciones necesarias a cualquier unidad de negocios de cualquier sector o industria. Más adelante se muestra cómo se puede derivar el mapa estratégico de una unidad de negocios o corporación de su

modelo balanceado. Este procedimiento es más rápido y seguro, en términos de calidad del resultado, que elaborar el mapa estratégico a partir de cero. También facilita la integración entre los planes estratégico y los planes operativos.

El modelo balanceado de la unidad de negocios es el punto de partida está dado por los fines de los accionistas, los cuales, en el caso más general, son seis. Los fines determinan las variables estratégicas relevantes en la perspectiva de accionistas. Las de carácter financiero son: valor de empresa, rentabilidad, crecimiento y riesgo. La variable aporte al desarrollo es no financiera y resulta de gran importancia en el caso de empresas propiedad del Estado, y también es válida en aquellas empresas privadas donde los accionistas así lo establezcan. Las variables de desempeño financiero indicadas se apoyan en otras, como flujo de caja, utilidad, productividad, ingresos y costos (costes). El indicador más usual de valor de empresa es el valor como empresa en marcha, que se calcula como el valor presente del flujo de caja libre. El flujo de caja libre, a su vez, se calcula a partir de la utilidad en el estado de ganancias y pérdidas, que se establece a partir de los ingresos y los costos (costes). La rentabilidad se mide mediante varios indicadores, los cuales se calculan a partir de los resultados. La productividad se mide a través del ingreso por trabajador o por unidad de capital invertido. El crecimiento de la unidad de negocios se mide por el incremento del valor de la empresa o de su personal[19].

[19] Frances, 2006, p.172-174

2.3. Glosario De Términos

Cadena de valor: La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Se dividen en dos tipos de actividades, las actividades primarias y secundarias

Calidad: La palabra calidad tiene múltiples significados. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

Causa: Aquello que se considera como fundamento u origen de algo.

Control de calidad: organización para conocer las especificaciones establecidas por la ingeniería del producto y proporcionar asistencia al departamento de fabricación, para que la producción alcance estas especificaciones.

Control: Comprobación, inspección, fiscalización, intervención.

Correctivo: Que corrige. Que atenúa o subsana.

Cuadro de mando integral: Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Cumplimiento: Perfección en el modo de obrar o de hacer algo.

Decisión: Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa.

Efecto: Aquello que sigue por virtud de una causa.

Estrategia Empresarial: se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos.

Estrategia: Es el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro

Evaluación de proyectos: Es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación.

Gestión de la calidad: Se llama gestión de la calidad al aspecto de la función general de la empresa que determina y aplica la política de la calidad. La obtención de la calidad deseada requiere el compromiso y la participación de todos los miembros de la empresa, la responsabilidad de la gestión recae en la alta dirección de la empresa.

Gestión total de calidad: Es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales. El TQM ha sido ampliamente utilizado en manufactura, educación, gobierno e industrias de servicio. Se le denomina «total» porque en ella

se implica todo lo relacionado con la organización de la empresa y las personas que trabajan en ella.

Indicadores: El sistema de indicadores debe organizarse en un BSC. El BSC recoge los principales indicadores y los presenta de un modo claro y útil. El BSC es un sistema que nos informa de la evolución de los parámetros fundamentales del negocio. Existe infinidad de posibles indicadores que podemos utilizar. Algunos ratios o indicadores son de uso muy general. Los más habituales son, por ejemplo, los indicadores de ventas, margen, rotación del inventario y rentabilidad. Otros indicadores deberán ser elaborados expresamente para analizar una empresa concreta.

Mapa estratégico: es el proceso de elaboración de una visión estratégica macro, propuesto por Kaplan y Norton, que normalmente precede a la implementación de un BSC integral.

Meta: En castellano Meta es el fin u objetivo de cualquier acción. La meta de un proyecto es el punto final alcanzado, puede ser mayor, menor o igual al objetivo planteado

Misión empresarial: "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general" (Jack Fleitman)

Misión: la definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace (a qué se dedica) y de a quién sirve con su

funcionamiento. Representa la razón de ser de la empresa; orienta toda la planificación y todo el funcionamiento de la misma;

Motivación en el trabajo: Señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Motivación: en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Objetivo: Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos. El objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".

Plan: Un plan de acción, un modelo sistemático que detalla qué tareas se deben llevar a cabo para alcanzar un objetivo, para lo cual se establece metas y tiempo de ejecución.

Propuesta: Proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin.

Proyecto: Es una idea planificada que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto y un lapso de tiempo previamente definidos

Sistema de gestión de la calidad: El Sistema de gestión de la calidad es el conjunto de normas. Interrelacionados de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes.

Stakeholder: El término fue utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: "Strategic Management: A Stakeholder Approach", (Pitman, 1984) para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Estos grupos o individuos son los públicos interesados ("stakeholders"), que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planeación estratégica de negocios.

2.4. Marco Espacial

El desarrollo de este tema se realizara dentro del entorno de la empresa bancaria Del Sur Banco Universal, C.A., en el área de la Vicepresidencia de Negocio de la Región Guayana, incluyendo sus 18 Agencias bancarias de la zona. Para ilustrarlo a continuación se muestra la estructura organizativa enmarcando las áreas afectadas y de estudio.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL BANCO

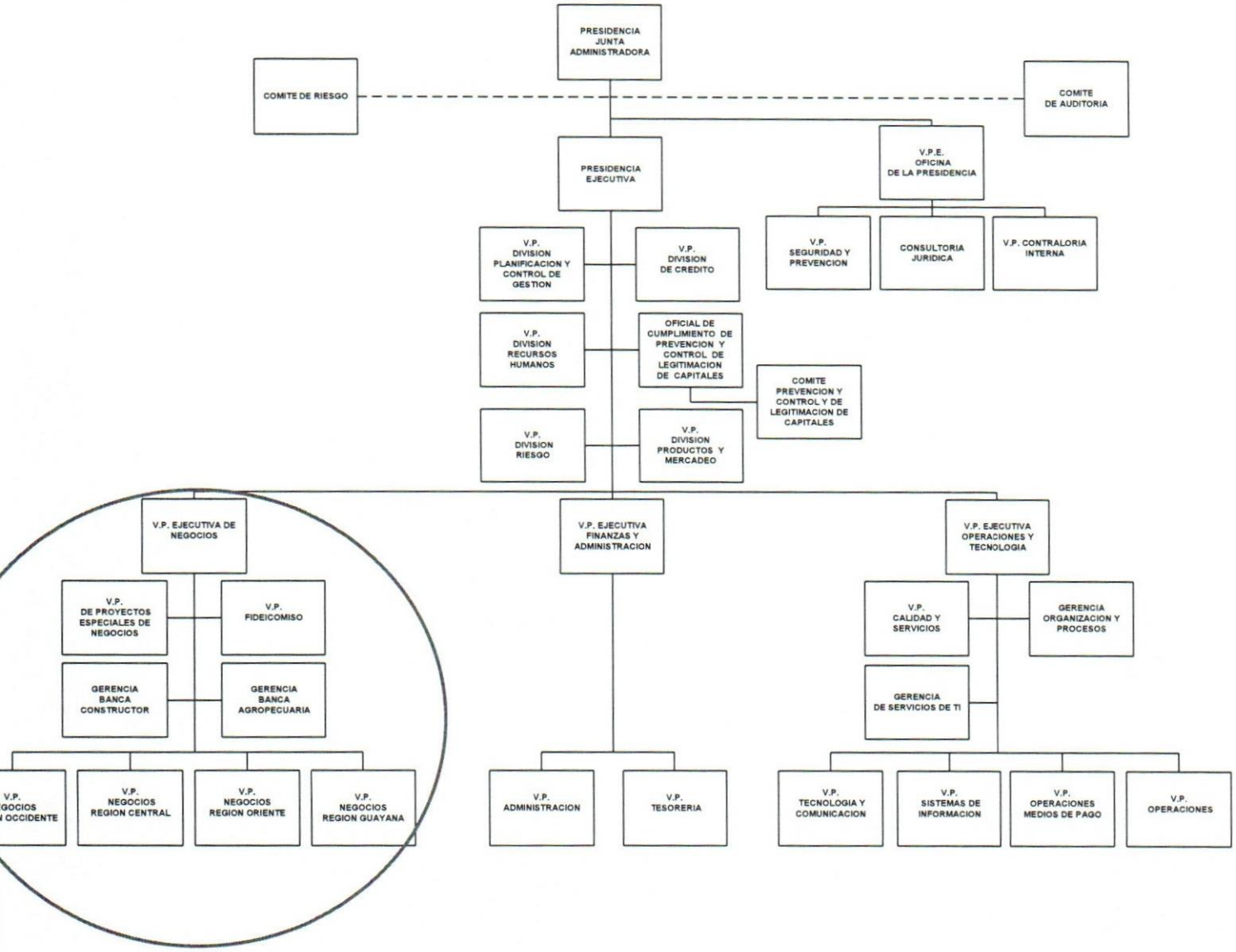


Figura 13. Organigrama de la institución
Fuente: Jornada de planificación, 2008

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA VISEPRESIDENCIA DE NEGOCIOS

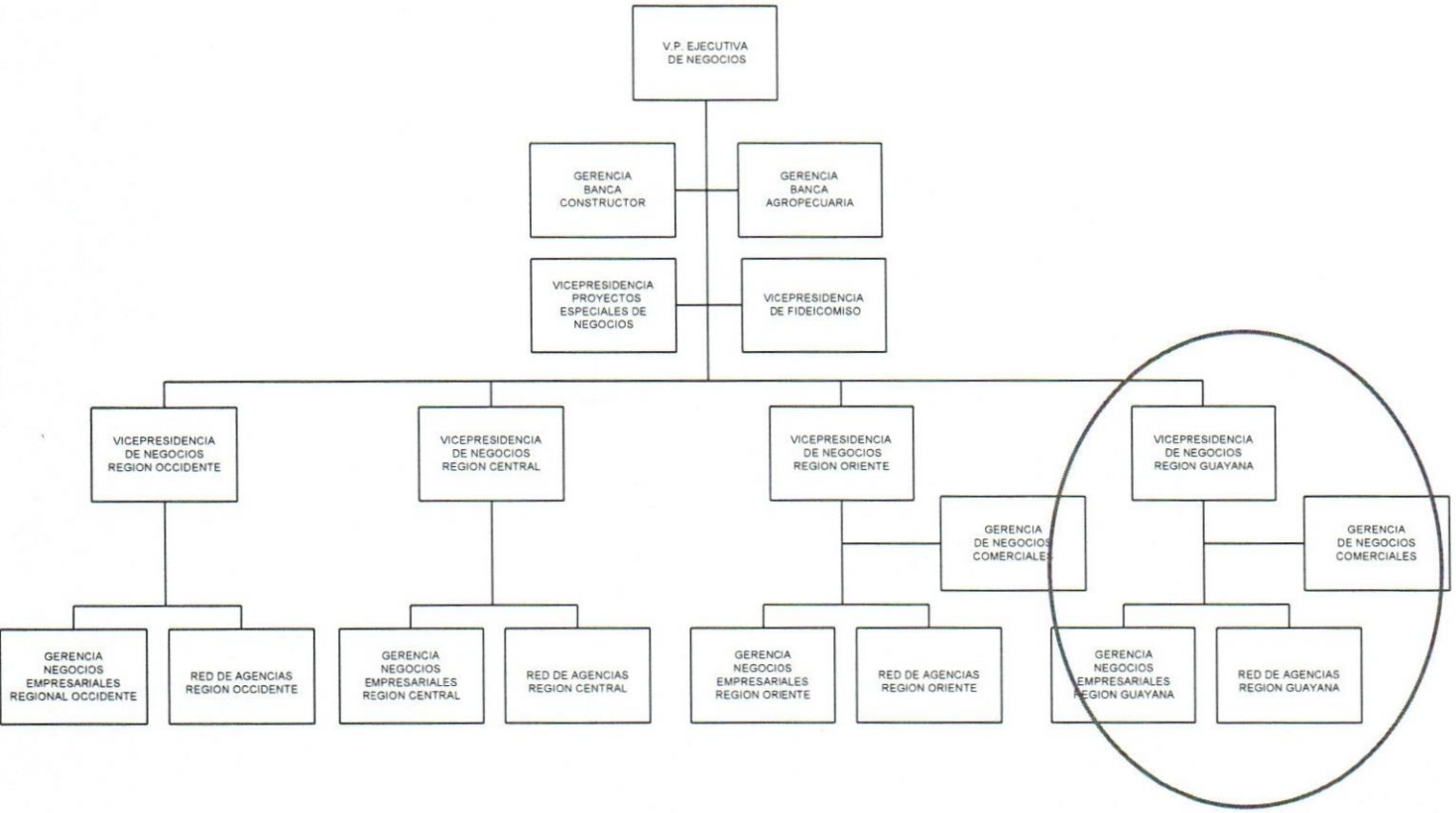


Figura 14. Organigrama de la VP Negocios
Fuente: Jornada de planificación, 2008

2.5. Marco Temporal

Para este tema la organización presenta registros desde el año 1992 sin embargo para este proyecto se tomara una muestra de 5 años que comprende data desde el 2003 hasta 2008, considerando prudente esta cantidad de tiempo tomando la referencia de Adolfo Blanco R. 2007, donde expresa que, en general, alargar una proyección más allá de un quinquenio, o reducirla por debajo de él, no tiene una mayor utilidad practica.

III CAPITULO
MARCO METODOLOGÍCO

3. Determinación De La Metodología

Siguiendo el lineamiento del problema planteado, en donde se propone adecuar los indicadores del BSC y extenderlos al siguiente nivel del organigrama de la empresa, se incorpora el tipo de investigación denominado Proyecto Factible e investigación proyectiva, el cual consiste en " la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones, o de grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos".

De acuerdo a esta modalidad de investigación, el proyecto se desarrolla en las siguientes fases:

3.1. Fase N° 1: Se realiza un diagnóstico del modelo vigente que utiliza la Gerencia Negocios, el cual se fundamentó en la revisión documental del procedimiento vigente, complementado la información con investigación de campo mediante el método de la entrevista con el personal involucrado en el análisis de las contrataciones, a fin de verificar el cumplimiento del mismo y/o determinar la metodología actual.

3.2. Fase N° 2: Partiendo de los resultados del diagnóstico, se evidenció la inadecuación del procedimiento vigente, y se detectó la necesidad de adecuar las variables del mismo, así como la creación de

un siguiente nivel a implantar, que garantice la calidad del análisis de los datos del BSC. Además, en el análisis de causas se pudo evidenciar la falta de motivación y credibilidad del personal involucrado en el proceso.

3.3. Fase N° 3: Se desarrollo el diseño del plan, utilizando como herramienta el BSC. En dicho plan se identificaron los indicadores, que generen resultados necesarios a fin de dar solución al problema de calidad planteado al inicio de esta investigación.

3.4. Consideraciones Éticas

En el presente trabajo se empleará como consideraciones éticas las establecidas por el código de conducta o el sistema de principios morales que debe poseer todo estudiante universitario, el cual contempla no cometer ningún tipo de fraude como lo pudiera ser el copiar trabajos ya realizados y presentarlos como propio, así como los principios de ética que tiene que ver con la veracidad de la información que se presente en el trabajo de investigación aplicada y todos los derechos y obligaciones que correspondan en la condición de estudiantes de postgrado de Gerencia de Proyectos.

En lo relativo a las consideraciones éticas, se manejara el Código de Ética, y para la estructuración del trabajo se hizo una revisión minuciosa de información, de forma que el mismo no generé conflictos de intereses con trabajos anteriormente publicados.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Objetivo General		
Formular el Plan Estratégico de la unidad funcional de la Gerencia de Negocios del Banco Del Sur-Región Guayana		
Objetivo Específico 1	**Tareas**	**Medio**
Describir la situación actual del Plan Estratégico de la unidad de estudio.	Observar y recopilar información del historial de datos del BSC	Datos obtenidos de los anteriores 5 años de evaluación con el BSC
	Observar y recopilar información del personal evaluado por el BSC del banco	Porcentaje de cumplimiento de las agencias de la Región Guayana
	Entrevistas con el personal de la Gcia. De Planificación	Contactos continuo con las personas ligadas al manejo del BSC por sus experiencias
	Evidenciar y graficar la poca adecuación de los indicadores evaluados.	Graficar los resultados de cumplimiento de
	Recopilación y documentación de datos estadística	Por medio de registros con datos de los últimos 5 años

Tabla 2. Operacionalización de los Objetivos (Primera parte)

Objetivo General		
Formular el Plan Estratégico de la unidad funcional de la Gerencia de Negocios del Banco Del Sur-Región Guayana		
Objetivo Específico 2	**Tareas**	**Medio**
Evaluar la situación actual de la efectividad de los indicadores de gestión de la unidad funcional de negocios.	Análisis y evaluación de la información del historial de datos del BSC	Datos obtenidos de los anteriores 5 años para su evaluación
	Análisis y evaluación de la información del personal del Banco evaluado por el BSC	Porcentaje de cumplimiento de las agencias de la Región Guayana y su comparación
	Evaluar cualitativa de la adecuación de los indicadores de BSC	Contraste de indicadores posibles y actuales
	Evaluar cuantitativamente de la adecuación de los indicadores de BSC	Exponer indicadores posibles y actuales al personal evaluado.
	Determinar el nivel de alineación de la Gerencia de Negocios con la de la Institución	Verificación de estrategias y objetivos.

Tabla 3. Operacionalización de los Objetivos (Segunda parte)

Objetivo General		
Formular el Plan Estratégico de la unidad funcional de la Gerencia de Negocios del Banco Del Sur-Región Guayana		
Objetivo Específico 3	**Tareas**	**Medio**
Proponer el plan de mejora de la unidad funcional de negocios.	Propuesta para Manejo del Alcance	Definición del proyecto
	Propuesta para Manejo del Tiempo	Planificación de actividades y secuencia de productos
	Propuesta para Manejo de la Calidad	Monitoreo y actualización de proyecto
	Propuesta para Manejo de los Recursos	Identificación de recursos
	Propuesta para Manejo de las Comunicaciones	Comunicar y educar para crear la motivación

Tabla 4. Operacionalización de los Objetivos (Tercera parte)

3.6. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO

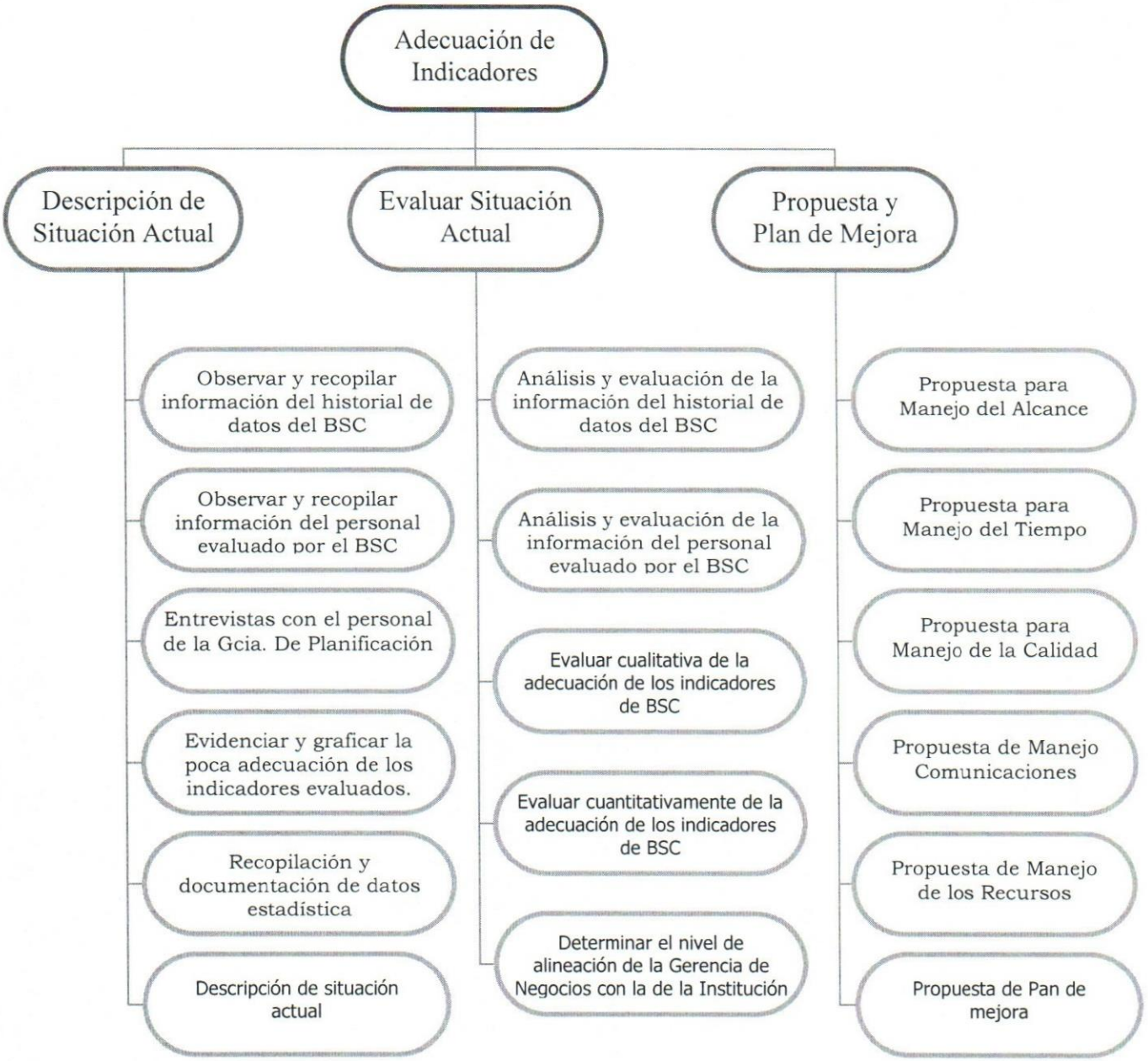


Figura 15. Estructura Desagregada de Trabajo – Adecuación de Indicadores

3.7 Presupuesto

Para la presentación de los costos generados por cada tarea se realizara una distribución uniforme con la siguiente descripción:

Gastos	Bs.	Cantidad	Total
Horas Hombre	28,375	96	2.724
Transporte	15	120	1.800
U.C. Tesis	339	4,8	1.627
Libros	110	2	220
Otros	200	1	200
			6.571

Tabla 5. Descripción de gastos

Los gastos se distribuyen en, *Horas Hombre* calculado por el costo actual de una hora de trabajo del autor, *Transporte* calculando 2 traslados diarios a 15 Bs. cada uno, *Libros* por la compra de dos libros ambos por un costo de 220 Bs. y agregando como gastos varios (*Otros*) a la papelería, el material de oficina y las horas de investigación en Internet por un total de 200 Bs. Luego se realizara la distribución del tiempo, siendo 12 semanas el tiempo total de realización del Trabajo Especial de Grado, dejando por semana un total de 8 Horas del autor y 2 Horas del tutor, y se designan 1,6 horas diarias como mínimo.

Tiempo	Cant.
Horas x semana	8
Días x semana	5
Horas x día	1,6

Tabla 6. Distribución de tiempo

Costo * Horas = 109,52 Costo * Día = 175

Para cada tarea se asigno un costo por día de 175 Bs. Y un costo por hora de 109,52, asignando 1,6 horas de trabajo por día, siendo esto igual a 8 horas por semana dedicándole 5 días de trabajo por semana, todo este compendio de tiempo de trabajo multiplicado por el 109.52 Bs. por hora genera 6.571Bs. siendo este el costo total estimado de la elaboración de la tesis.

Tarea N°	**Dias * Tarea**	**Costo * Tarea**
4	10	1.095
5	2	219
6	2	109
7		109
8	2	219
9	4	438
11	4	438
12	5	548
13	3	329
14	3	329
15	5	548
17	5	548
18	5	182.53
19		182.53
20		182.53
21	5	548
22	5	548
Total	**60**	**6.571**

Tabla 7. Asignación de costo por días de duración de las tareas.

Diagrama de Gantt

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo
1	- **Adecuación de Indicadores**	**60 días**	lun 04/08/08	vie 24/10/08	Bs 6.571,00
2	Inicio	0 días	lun 04/08/08	lun 04/08/08	Bs 0,00
3	- **Descripción de situación actual**	**20 días**	lun 04/08/08	vie 29/08/08	Bs 2.189,00
4	Observar y recopilar información del historial de datos del BSC	10 días	lun 04/08/08	vie 15/08/08	Bs 1.095,00
5	Observar y recopilar información del personal evaluado por el BSC del	2 días	lun 18/08/08	mar 19/08/08	Bs 219,00
6	Entrevistas con el personal de la Gcia. De Planificación	2 días	mié 20/08/08	jue 21/08/08	Bs 109,00
7	Evidenciar y graficar la poca adecuación de los indicadores evaluados.	2 días	vie 22/08/08	lun 25/08/08	Bs 109,00
8	Recopilación y documentación de datos estadística	2 días	mié 20/08/08	jue 21/08/08	Bs 219,00
9	Descripción de situación actual	4 días	mar 26/08/08	vie 29/08/08	Bs 438,00
10	- **Análisis y evaluación de la información del historial de datos del BSC**	**20 días**	lun 01/09/08	vie 26/09/08	Bs 2.192,00
11	Análisis y evaluación de la información del personal del banco evaluado por el BSC	4 días	lun 01/09/08	jue 04/09/08	Bs 438,00
12	Análisis y evaluación de entrevistas con el personal de la Gcia. De Planificación	5 días	vie 05/09/08	jue 11/09/08	Bs 548,00
13	Evaluar cualitativa de la adecuación de los indicadores de BSC	3 días	vie 12/09/08	mar 16/09/08	Bs 329,00
14	Evaluar cuantitativamente de la adecuación de los indicadores de BSC	3 días	mié 17/09/08	vie 19/09/08	Bs 329,00
15	Determinar el nivel de alineación de la Gerencia de Negocios con la de la Institución	5 días	lun 22/09/08	vie 26/09/08	Bs 548,00
16	- **Propuesta y Plan de Mejora**	**20 días**	lun 29/09/08	vie 24/10/08	Bs 2.190,00
17	Propuesta para Manejo del Alcance	5 días	lun 29/09/08	vie 03/10/08	Bs 548,00
18	Propuesta para Manejo del Tiempo	5 días	lun 06/10/08	vie 10/10/08	Bs 182,00
19	Propuesta para Manejo de la calidad	5 días	lun 06/10/08	vie 10/10/08	Bs 182,00
20	Propuesta para Manejo de las Comunicaciones	5 días	lun 06/10/08	vie 10/10/08	Bs 182,00
21	Propuesta para Manejo de los Recursos	5 días	lun 13/10/08	vie 17/10/08	Bs 548,00
22	Propuesta de Pan de mejora	5 días	lun 20/10/08	vie 24/10/08	Bs 548,00
23	Fin	0 días	vie 24/10/08	vie 24/10/08	Bs 0,00

Figura 16. Diagrama de Gantt con asignación de costos

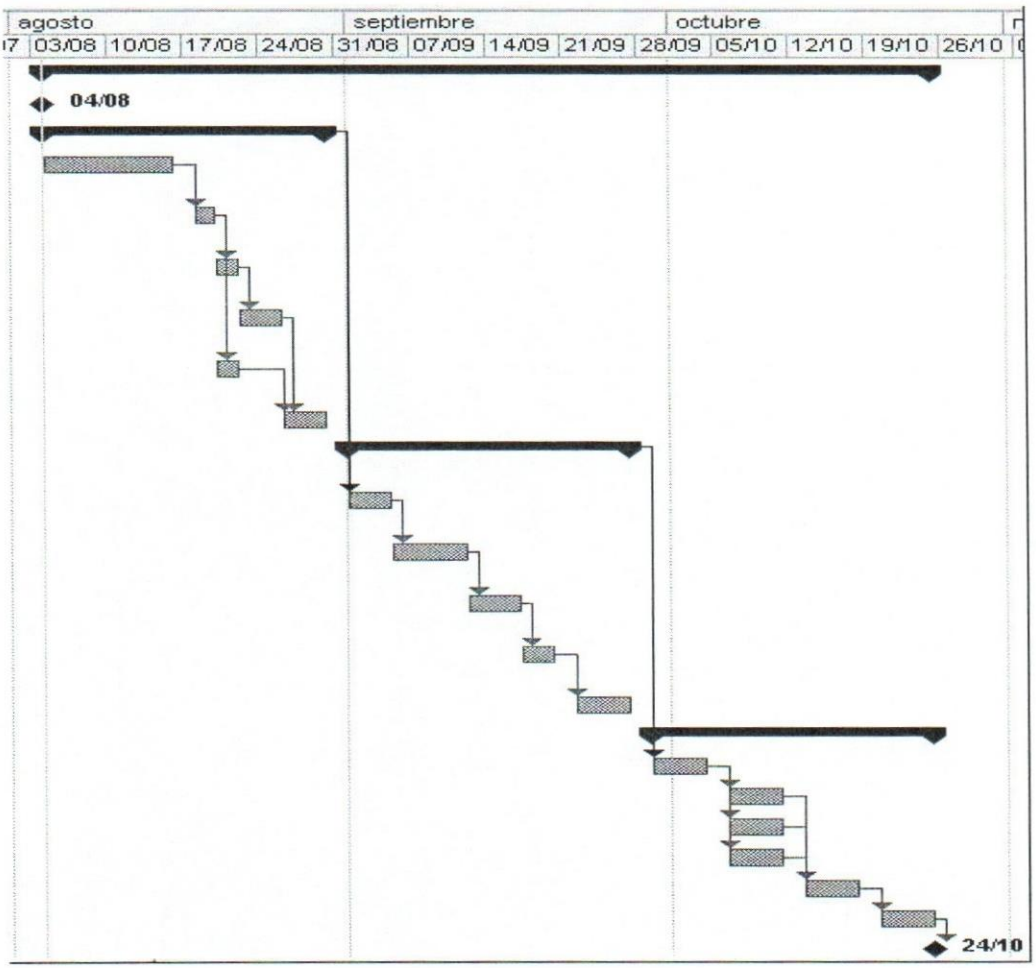


Figura 17. Distribución consecutiva de tareas en el tiempo

IV CAPITULO
MARCO ORGANIZACIONAL

4. Razón Social:

Del Sur Banco Universal, C.A.

4.1. Reseña Histórica

Del Sur Banco Universal fue fundado el 06 de Marzo de 1978, con sede en Puerto Ordaz, constituida originalmente como Sociedad Civil mediante el documento inscrito en la Oficina Subalterna del Registro Público del Municipio Caroní del Estado Bolívar, bajo el N° 21, Protocolo Tercero. Mediante documento protocolizado en la Oficina Subalterna del Registro Público el 31 de Octubre de 1985, anotado bajo el N° 9 se fusiona con la extinta Asociación Guayanesa de Ahorro y Préstamo (AGAP). Luego se transforma en Compañía Anónima mediante resolución N° 001.1097 de fecha 09 de Octubre de 1997, publicada en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36.314 de fecha16-10-97, autorizada por la Junta de Emergencia Financiera del 30 de Octubre de 1997, quedando registrado el documento constitutivo y los estatutos sociales, bajo el N° 01, Tomo A-56, Folio 02- al 201.

A través de la resolución del 27 de Junio del 2000, se autoriza la fusión por absorción de Oriente Entidad de Ahorro y Préstamo, C.A. por parte de Del Sur Banco Universal, C.A. ocupa hoy día uno de los primeros lugares en el ranking del Sistema Bancario Nacional. En la actualidad cuenta con 84 puntos de atención distribuidas en los Estados Bolívar, Anzoátegui, Monagas, Nueva Esparta, Amacuro,

Miranda, Sucre, Distrito Federal, Aragua, Carabobo, Cojedes, Mérida, Trujillo, Barinas, Portuguesa, Táchira, cubriendo importantes sectores de la población.

Más de 22 años de experiencia y solidez respaldan los exclusivos beneficios que ponen a disposición de sus clientes, apoyada sobre una moderna tecnología bancaria que le permite innovar y brindar todos los servicios de un grupo financiero, a través de una red de oficinas concebidas en función de una clara filosofía de ventas, con un recurso humano idóneo, capaz de ofrecer una atención personalizada, acorde con las exigencias de sus clientes.

La estructura de sus activos, permite mostrar altos índices de solvencia, solidez y rentabilidad y sobre esta base, se incrementa la participación constante de nuevos clientes tanto en el ámbito privado como en el oficial. Es preciso destacar la interrelación de operaciones que existen en la Corporación Venezolana de Guayana (C.V.G.), así como también las universidades, gobiernos locales y regionales, sectores de salud, educación y empresas, a través de la Red de Agencias, de DEL SUR, Entidad de Ahorro y Préstamo, C.A. específicamente en el manejo de nómina, Planes de Ahorro, Fideicomisos y Ley de Política Habitacional.

El objetivo de la misma es hacer que todas y cada una de las operaciones y negociaciones que las leyes permiten a las instituciones de su índole y realizar otras operaciones lícitas necesarias o conducentes para el logro de su objetivo. En este sentido persigue realizar todas aquellas operaciones que le sean permitidas a las Entidades de Ahorro y Préstamo, por la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras y por las demás leyes que regulan la materia.

En el año 1996 se inicia la adquisición de las Agencias del Banco Latino. A partir del año 1997 se inició el proceso de expansión hacia la región Nor-Oriental, fortaleciéndose la Región Guayana con el incremento de nuevas gerencias.

Los planes actuales de expansión se dirigen hacia:

- San Félix.
- Puerto Ordaz.
- Valencia.
- Maracay.

La historia de DEL SUR se ve enmarcada por un nuevo proceso de fusión, que como ya hemos dicho, al ser exitoso, demuestra una vez más la capacidad de adaptación y liderazgo a los cambios acontecidos dentro del Sistema Financiero Nacional.

DEL SUR y Merenap, dos instituciones que enraizadas cada una en sus regiones de origen con su presencia y apoyo, han favorecido el crecimiento y el desarrollo de sus habitantes. DEL SUR con sus 23 años y Merenap con 37, han financiado la mayor parte de sus desarrollos habitacionales en las regiones donde operan. Esto es DEL SUR en el oriente y Merenap en el Occidente.

A comienzos del 2000, DEL SUR adelantó conversaciones con Mérida Entidad de Ahorro y Préstamo, a fin de lograr una alianza estratégica para su actuación tecnológica e inyectar varios productos financieros a su lista. Esto con el objetivo de obtener, en un periodo corto, la transformación de Merenap Sociedad Civil a Compañía Anónima a través de una colocación de un capital de 5 mil 135

millones de bolívares. Con esto se iniciaría el proceso de fusión de Merenap con nuestro grupo financiero.

Con la fusión DEL SUR- Merenap se suman 15 puntos de atención a nuestra ya extensa red, estos distribuidos en los Estados Mérida, Táchira, Trujillo, Barinas, Portuguesa y el Distrito Capital.

En marzo del 2001 DEL SUR E.A.P., C.A. cumplió 23 años de labor productiva y eficiente habiendo pasado a ocupar el primer lugar entre las Entidades de Ahorro y Préstamo del Sistema Financiero Nacional, una vez culminadas la integración de Caja Familia en Unibanca y la conversión de Fondo Común a Banco Universal.

El 30 del mismo mes, la Junta Directiva presentó ante la superintendencia de Bancos y otras instituciones Financieras, la solicitud formal para que DEL SUR Banco de Inversión C.A., DEL SUR Entidad de Ahorro y Préstamo, C.A. y Mérida Entidad de Ahorro y Préstamo, C.A. el ende resultante se transforme en DEL SUR Banco Universal. Seguidamente el 28 de junio, la Superintendencia de Bancos y otras instituciones financieras, notifican mediante Auto de Sustancia N° 126.01, la aprobación del aviso de prensa relacionado con la fusión por absorción de Mérida E.A.P., C.A.; y Del Sur E.A.P.; así como inmediata transformación en DEL SUR Banco Universal de acuerdo con las normas para la conversión de Banco Universal.

El 23 de Noviembre se registró ante el Registro Mercantil, la nueva razón Social de DEL SUR como Banco Universal, representando la apertura de nuevos caminos que fortalecerán el reto con las demás Bancas Nacionales.

productos de alta calidad, afianzando en una cultura corporativa orientada al servicio".

4.6. Visión de la Empresa

"Ser la Institución Financiera Líder y que mejor satisfaga las necesidades de la familia y de la pequeña y mediana empresa, en la Región Guayana, Oriente e Insular con presencia estratégica Nacionales".

4.7. Objetivos

- Intervenir en la colocación de capitales
- Financiar la producción, la construcción y proyecto de inversión
- Participar en el financiamiento de operaciones en el mercado de capitales
- Ejecutar operaciones compatibles con su naturaleza de bancos de inversión con las limitaciones previstas en la ley.

4.8. Funciones

- Ampliar u optimizar los productos y servicios a los clientes
- La búsqueda de nuevos horizontes financieros, de negocios.

- Ser una institución fuerte, capaz de satisfacer las exigentes necesidades de los clientes, con una cuota de participación en el mercado, además de una definida cultura de negocios.
- Ampliar red de canales de distribución, al unificar instituciones con oficinas y agencias.

CAPÍTULO V

Adecuación de Indicadores

5.1. Descripción de situación actual

Durante los últimos siete años Del Sur Banco Universal, C.A. a utilizado al BSC como herramienta de apoyo en la toma de algunas de sus decisiones, a pesar de tener los mencionados años de pericia en la materia se estima que por ser una herramienta formada por elementos cambiantes esta debe ser adecuada a los cambios del entorno tanto interno como externo. Teniendo claro esto, el presente estancamiento de los indicadores (según lo expresan los clientes internos del Banco) no muestra concordancia con el entorno actual que definitivamente se define como cambiante. Entre los elementos no considerados por el actual BSC se encuentra el mantener al personal informado de su misión, objetivos, valores y principios así como también mantener bien claro en donde están actualmente y hacia donde desean llegar, estos parámetros son de suma importancia para mantener la alineación y poder cumplir las metas establecidas, intentando disminuir al máximo las dispersiones. Otros puntos que se encuentran desasistidos actualmente son los entrenamientos continuos del personal y la perspectiva social que le permitiría al Banco ser productivo tanto para sus propios intereses como también para su entorno socioeconómico. Por ultimo una estrategia siempre productiva y no implantada en este BSC es el establecer metas alcanzadles y factibles, en ello se juega la autoestima y la estimulación de los stakeholders.

5.1.1. Recopilación y documentación de datos estadística

Los datos estadísticos usados en esta investigación son los datos obtenidos de la muestra de 5 años de cumplimientos de BSC del Banco con sus respectivos pesos en porcentajes. Además de las graficas de resultados de las 18 agencias comerciales del Banco con datos desde el 2006 hasta el 2008.

5.1.2. Observar y recopilar datos del historial del BSC

Para su observación, se logro la recopilación del historial de resultados del BSC de la Gerencia de Negocios (Región Guayana), con data de los últimos cuatro años (desde el 2005 hasta el 2008), se tomaron de éstos los últimos seis semestres debido a que manejaban el mismo formato y permitió facilitar su análisis comparativo como se muestra en los cuadros siguientes.

BSC AREAS DE NEGOCIO

CUMPLIMIENTO DE METAS 2005		CUMPLIMIENTO DE METAS 2006 I	
UNIDAD DE NEGOCIOS VP DE NEGOCIOS AL DETAL REGIÓN GUAYANA	Peso %	UNIDAD DE NEGOCIOS VP DE NEGOCIOS AL DETAL REGIÓN GUAYANA	Peso %
Perspectiva Financiera Activa		Perspectiva Financiera Activa	
Agrícola / Microcrédito	0,06	Agrícola / Microcrédito	0,06
LPH	0,04	Pagaré	0,1
Pagaré	0,06	Vehículo	0,07
Vehículo	0,04	Crédito al Consumo	0,07
Crédito al Consumo	0,04	TDC	0,06
PYME	0,06	CrediPlus	0,07
TDC	0,04	Total Cartera Activa	0,43
CrediPlus	0,04	Grado Morosidad Cart. Créd.	0,07
Factoring	0,04	Total	0,5
Grado Morosidad Cart. Créd. Total <= 1.96	0,08		
Total	0,5		
Perspectiva Financiera Pasiva		Perspectiva Financiera Pasiva	
Cta. Corriente	0,1	Cta. Corriente	0,04
Depóstios de Ahorro	0,06	Depóstios de Ahorro	0,03
Negocios para Casa de Bolsa	0,04	Total	0,07
Total	0,2		
Perspectiva Clientes		Perspectiva Clientes	
Ventas Cruzadas	0,03	Nuevos clientes	0,04
Nuevos clientes (propios o para otras bancas)	0,03	Afiliaciones Crediplus (3 x mes x agencia)	0,05
Nuevas tarjetas de Crédito Activas	0,04	Afiliaciones Credito Consumo (3 x mes x agencia)	0,05
Informe Cliente Incógnito	0,04	Plataformas colocadas (1 x Mes x Región)	0,05
No. de Solic. de Crédito introducidas (N/A TDC)	0,04	Fideicomisos captados (1 x Trimestre x Agencia)	0,06
Total	0,18	Cadivi (Importaciones Exportaciones) >= US$ 10.000	0,06
		Informe Cliente Incógnito	0,03
		Total	0,34
Perspectiva Procesos Internos		Perspectiva Procesos Internos	
Cumplimiento Normas Prev. Legit. Capitales	0,02	Cumplimiento Normas Prev. Legit. Capitales	0,02
Racionalización de Gastos Operativos	0,07	Racionalización de Gastos Operativos	0,05
Seguridad y Calidad en Procesos	0,03	Seguridad y Calidad en Procesos	0,02
Total	0,12	Total	0,09

Tabla 8. Cuadro comparativo- Datos del BSC años 2005 2006.

5.1.3. Observación y recopilación de la información obtenida del personal evaluado por el BSC

La recopilación de información del personal del Banco no se realizo con metodología tradicional tipo entrevistas y o cuestionarios, se tomo en cuenta la manifestación de las personas estimuladas por el dialogo abierto del tema. De lo cual como resultado se observo un alto grado de responsabilidad que recae sobre los Gerentes de Agencias y un bajo nivel que recae en el personal de menor grado que labora dentro de las Agencias Bancarias, siendo estas ultimas la fuerza de venta del Banco párese incongruente esa situación, haciendo notoria la necesidad de llevar el BSC al niveles mas bajos del organigrama de la organización.

5.1.4. Entrevistas con el personal de la Gerencia de Planificación

Se realizaron tres entrevistas con las tres personas de más alto grado en la Gerencia de Planificación del Banco, ubicadas en Caracas, por esta razón las entrevistas se realizaron a distancia por vías telefónicas. Se logro observar que la mencionada gerencia ya a detectado desviaciones en el proceso y por ello se encuentran abiertos en busca de nuevas propuestas para la adecuación, actualización, e innovación del BSC para hacer que esta una herramienta genere cada vez mas valor agregado, y que produzca mayor asertividad en la toma de decisiones.

5.1.5. Evidenciar y graficar los resultados del BSC.

UNIDAD DE NEGOCIOS	LOGRO I TRIM 2006	LOGRO II TRIM 2006	LOGRO III TRIM 2006	LOGRO IV TRIM 2006	LOGRO I TRIM 2007	LOGRO II TRIM 2007	LOGRO III TRIM 2007	LOGRO IV TRIM 2007	LOGRO I TRIM 2008	LOGRO II TRIM 2008
VP DE NEGOCIOS AL DETAL REGIÓN GUAYANA	**41,14%**	**44,05%**	**55,64%**	**21,09%**	**75,45%**	**51,00%**	**65,84%**	**129,66%**	**31,99%**	**60,87%**
ALTA VISTA	62,33%	48,40%	60,26%	1,50%	47,87%	68,97%	169,71%	120,45%	51,73%	64,03%
C.C. ALTA VISTA	53,80%	63,81%	59,21%	26,00%	54,16%	65,74%	50,75%	120,01%	26,65%	58,95%
CIUDAD BOLÍVAR	35,49%	42,37%	73,27%	27,50%	91,04%	39,61%	50,05%	105,34%	29,57%	33,10%
CIUDAD PIAR	29,61%	30,51%	72,33%	0,00%	25,30%	34,84%	21,56%	175,80%	43,87%	51,32%
EL ROBLE	36,06%	55,32%	72,39%	29,50%	102,25%	54,70%	70,32%	186,74%	17,74%	68,61%
LA CHURUATA	47,99%	28,70%	50,11%	31,00%	95,67%	50,32%	38,97%	181,44%	36,43%	65,29%
MATANZAS	49,66%	34,96%	28,09%	3,50%	77,89%	40,20%	56,25%	126,04%	31,36%	55,49%
MORIPA	53,43%	32,49%	37,47%	27,50%	89,47%	43,44%	54,97%	126,43%	12,64%	63,22%
OFICINA PRINCIPAL	45,76%	72,03%	34,84%	4,50%	74,00%	48,85%	86,44%	90,91%	51,22%	56,71%
PASEO CARONÍ	65,31%	64,55%	94,15%	36,50%	53,32%	62,35%	61,17%	124,39%	40,48%	71,53%
PASEO ORINOCO	25,78%	22,60%	40,90%	27,50%	69,66%	51,86%	60,66%	162,12%	19,64%	66,15%
PUERTO ORDAZ	28,64%	62,02%	63,44%	26,00%	80,08%	53,39%	66,71%	146,08%	45,65%	70,10%
SAN FELIX	43,03%	34,03%	37,05%	44,08%	102,04%	50,04%	59,41%	143,54%	26,44%	42,75%
SANTO TOMÉ IV	38,81%	47,06%	75,94%	31,00%	71,15%	67,28%	53,96%	116,07%	42,12%	45,56%
TUCUPITA	24,05%	25,47%	33,49%	5,00%	67,16%	64,47%	63,51%	129,27%	19,17%	86,28%
UNARE	45,86%	43,59%	40,68%	0,00%	93,79%	44,22%	70,06%	85,66%	30,59%	69,23%
UPATA	36,13%	40,32%	33,70%	31,00%	93,20%	49,09%	89,75%	91,48%	21,39%	54,98%
VENALUM	32,54%	47,01%	94,22%	27,50%	70,08%	28,63%	60,90%	102,04%	29,06%	72,35%

Tabla 9. Resultados del BSC años 2006 2008.

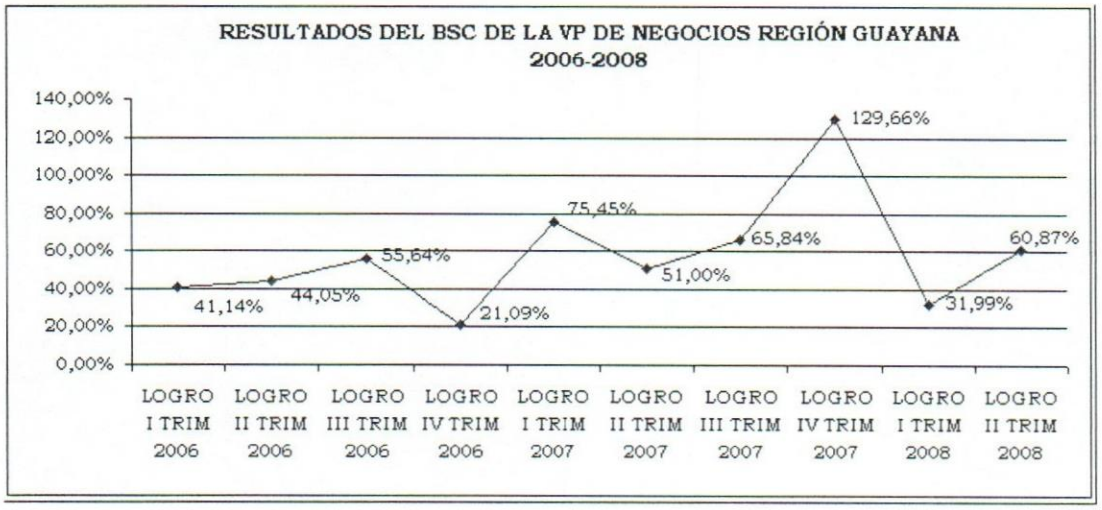


Figura 18. Grafica con Resultados del BSC años 2006 2008.

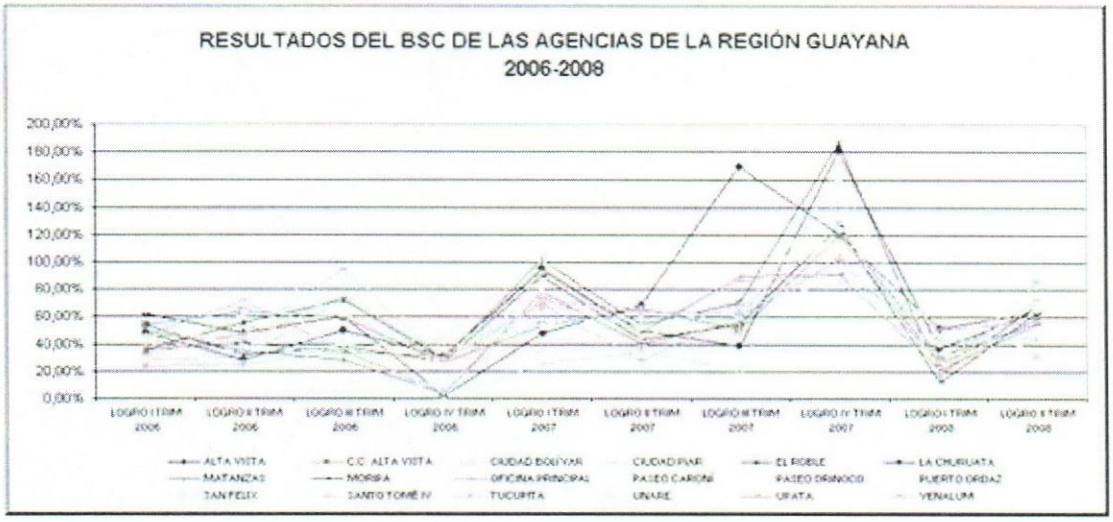


Figura 19. Grafica con Resultados por Agencias del BSC años 2006 2008.

5.1.6. Diagnostico.

Primero que nada para obtener el diagnostico, es indispensable analizar los procesos necesarios para corregir los elementos actuales perturbadores de gestión ya que hasta este momento el BSC utilizado no presenta evidencia de generar resultados confiables, es de allí que parte la disconformidad de los participante, su apatía por el proceso y a ello se suma otro elemento importante que seria la poca difusión de información, el personal no cuenta con suficiente información sobre sus roles evaluados y su participación en el Plan Estratégico de la empresa, por ende no se genera una gestión efectiva. El BSC

actualmente esta basado en evaluar personas y no procesos siendo este un error de gran perspectiva.

Por lo antes expuesto se ofrece una metodología la cual se basa en tres elementos que conforman un Sistema Estratégico de Gestión, estos tres elementos serian la Gestión Estratégica de Recursos Humanos, el Plan Estratégico y el Sistema de la Calidad. Estas tres visiones dan base a procesos enfocados al cliente y de mejora continua.

5.2. Análisis y evaluación de la información del historial de datos del BSC

Los datos a evaluar son los indicadores del año 2005 los cuales se comparan con los del año 2006, evidenciando una disminución en el número de indicadores en la perspectiva financiera y un aumento de la perspectiva cliente, esto refleja la evolución de Banco hacia una propuesta de servicio al cliente y su interés por ser competitivo en el mercado Bancario el cual se caracteriza por ser uniforme en sus producto, esto debido en gran parte a la regulación del país, ocasionando que todos ofrezcan los mismos productos y por esta razón la distinción la da el servicio mejorado y oportuno que pueda ofrecer el uno o el otro.

Los datos expuestos también muestran la redistribución de los pesos asignados a cada indicador, pero más importante es resaltar que los indicadores del año 2006, expuestos en la tabla de cumplimiento de meta han sido los mismos en los siguientes años,

este punto es el origen de esta tesis, ya que se hace indispensable su adecuación luego de ya 2 años.

Por otra parte cuando se observan los resultados del BSC de los últimos años se evidencia una alza en el año 2007 esto fue ocasionado por el lanzamiento de un nuevo producto destinado a la población en general (crédito al consumo), las características de este producto se orientan al la población en generar demostrando nuevamente la intención del Banco de dirigir sus esfuerzos hacia la población común de trabajadores de la zona y al dar servicios generalizados.

Del resto los resultados arrojados son regulares en promedio sobre todo tomando en cuenta que la escala de medición del Banco expresa cumplimiento de resultado luego de que este exceda un 71%, es decir que en los años de estudio (del 2005 al 2008) solo logro cumplimiento el primero y cuarto trimestre del año 2007.

5.2.1 Análisis y evaluación de la información del personal del Banco evaluado por el BSC

La información recavada del personal del Banco demostró una gran desinformación con respecto al BSC, el personal de nivel bajo y de atención al cliente no conoce en su mayoría cuales fueron los indicadores por los cuales se les ha estado evaluando. A nivel de Gerentes de Agencia la información si es efectiva mas en algunos casos se observo desinterés para indagar en el detalle, estos elementos observados demuestran un alto grado de desalineación ya

que el desconocimiento de los stakeholders impide seguir los lineamientos del negocio.

5.2.2. Análisis y evaluación de entrevistas con el personal de la Gerencia de Planificación

El Banco cuenta con una Gerencia de Planificación la cual se encarga de mantener el Cuadro de Mando Integral y coordina el flujo de información que deben mantener las cuatro Regiones del Banco, entre ellas la Región Guayana (área del estudio) la cual cuenta con 18 Agencias.

La información recabada de la Gerencia de Planificación demuestra que las 18 Agencias de Guayana son tratadas de forma uniforme a pesar de mostrarse cuatro grupos con variantes por el entorno (industrial, Institucional, comercial y residencial) otro elemento importante es el bajo número de comunicaciones existente entre la Gerencia de Planificación y las Gerencias de Negocio de cada región.

Por ultimo la Gerencia de Planificación y su personal demostró gran interés por ampliar las comunicaciones entre ellos y las áreas de negocio ya que se dan cuenta del poco alineamiento que predomina y la necesidad de tomar en cuenta las opiniones de los stakeholders.

5.2.3. Evaluación cualitativa de la adecuación de los indicadores de BSC

La información obtenida de los stakeholders internos demuestra un bajo nivel de información, es decir, los lineamientos básicos del negocio no son conocidos por el personal de más bajo del organigrama, siendo este el personal que mantiene contacto directo con los clientes, por esta razón al ser ellos el eslabón que concatena la interacción entre cliente y directiva del Banco y al estar desinformado de los lineamientos básicos del negocio se hace muy difícil demostrar la alineación.

Por otra parte el personal tiene conocimiento de la existencia del BSC y de ser evaluados por el mismo, pero ahondando mas en detalle el 50% de los indicadores utilizados no son conocidos, la mayoría de los stakeholders internos evaluados creen que solo son evaluados por el crecimiento de la cartera activa y pasiva del Banco cuando en realidad esto equivale a la mitad del porcentaje considerado. Por ultimo a demás de ser necesaria una mayor difusión del tema también se evidencio que el personal que si estaba informado de los indicadores utilizados manifestó la necesidad de actualizar dichos indicadores y adecuarlos a las condiciones del momento.

5.2.4. Evaluación cuantitativa de la adecuación de los indicadores de BSC

Durante los últimos diez trimestres evaluados por el BSC se a demostrado un promedio de 57,67% de cumplimiento, habiendo sido

evaluadas 18 Agencias de la Región Guayana, luego de observar la evaluación cualitativa de los indicadores utilizados por el Banco, se logra captar la perdida de esfuerzos, ya que muchas actividades propias de los lineamientos básicos del negocio no están siendo considerados por los indicadores actuales y de igual forma se cuenta con algunos indicadores actuales que no aplicas en las actividades a desempeñar, permitiendo que los pesos asignados a dichos indicadores se pierdan. De esa forma el cuadro de mando se ve afectado negativamente.

5.2.5. Determinar el nivel de alineación de la Gerencia de Negocios con la de la Institución

Si tomamos en cuenta el hecho de que mientras mayor sea el porcentaje de cumplimiento mayor debería ser el grado de alineación del personal con los indicadores (considerando que los indicadores actuales fueron preestablecidos por el personal de más alto nivel del Banco y ello fue en supuesto derivado de los lineamientos básicos del negocio). Entonces, dado que el Banco estableció que el mínimo nivel de cumplimiento debe exceder del 70% y viendo un cumplimiento promedio del 57,67% ubicado evidentemente por debajo del mínimo preestablecido, esto demuestra una desalineación clara del personal evaluado por el BSC y sus indicadores. Sin embargo el balance entre los indicadores y los lineamientos básicos del Banco (derivados de los objetivos de su Planificación Estratégica) esta siendo afectado por la característica extemporánea de los indicadores.

5.3. Propuesta y Plan de Mejora

En busca de una mejora continua en la unidad funcional de Negocios del Banco en estudio se plantea una propuesta basada en las cuatro funciones del Cuadro de Mando Integral y como elemento adicional una quinta función que llamaremos Perspectiva Social. La propuesta esta basada en exponer indicadores más adecuados que corrijan la baja alineación causada por la desinformación de personal con respecto al plan estratégico que lo ocupa y su debida función en este, también se consideran elemento que permitan maximizar el capital de la organización tomando en cuenta no solo el capital financiero si no también el capital intelectual en sus tres formas (estructural, humano y relacional) y así iniciar procesos de gestión de talento. Todos ellos se revelaran a continuación.

5.3.1. Propuesta de Dimensión Personal

La Perspectiva de Dimensión Personal se caracteriza por identificar la estructura necesaria para agregar valor, sobre todo a largo plazo, es por ello que se debe lograr crecimiento en tres áreas que serian la de personal, la de sistemas y la de clima organizacional, para que esto se cumpla esta propuesta deja ver los siguientes indicadores.

- *Cantidad de cursos* impartidos de Atención al Cliente, Productos Bancarios, Técnicas de Negociación, y Sistemas Automatizados, entre otros. Este indicador debe ser monitoreado en periodos de tres meses para velar que los adiestramientos impartidos sean

los más actuales y efectivos. Cumpliría con apoyar al objetivo de mantener al personal actualizado en materias que agreguen valor intelectual a capital del Banco. Este indicador seria medido en unidades, es decir cantidad de cursos programados versus cantidad de cursos impartidos. Además este indicador mantendría prioridad alta y su peso debe estar directamente relacionado con su prioridad.

- *Aumento del nivel académico* del personal, por ser una organización en la cual labora gran cantidad de personal en edad universitaria seria importante apoyar a que estos alcancen niveles académicos superiores, para ello se ofrecen oportunidades de mejoras a las personas que inicien estudios que aumenten el capital intelectual del Banco. Este indicador puede ser verificado cada seis meses ya que su caducidad es lenta puesto que los estudios toman periodos medianamente largos y siempre va a ser importante el inicio de los mismos. La unidad de medida de este indicador es la unidad, se tomara en cuenta todo numero mayor a 0 y se establecerán metas según el numero de personas que labores en cada área del Banco. El peso a asignar a este indicador debe ser promedio ya que los periodos de estudio serian amplios.

- *Títulos obtenidos con apoyó de becas internas.* Durante periodos anteriores se han realizado jornadas de apoyo económico al personal que manifieste intenciones de iniciar estudios, ya sean para obtener diplomas o títulos académicos, para reiniciar este proceso éste indicador pretende permitir que el apoyo económico que pueda brindar el Banco para estudios

sea bien aprovechado por el personal y que dichos estudios sean culminados hasta obtener los merecidos diplomas o títulos. Este indicador será revisado cada tres meses según lo indique la intención de la directiva de mantener dicho beneficio activo. Con este indicador se pretende mantener al personal capacitado que pueda rendir con calidad y creatividad. Para medir este indicador se considerara el número de becas otorgadas que obtuvieron títulos versus el número de becas abandonadas.

- *Cantidad de reconocimientos otorgados.* Cada organización a su manera otorga reconocimientos a su personal ya sea por años de servicio o por haber cumplido con alguna importante actividad, por ello con este indicador se pretende incentivar al personal a ir en busca de esos reconocimientos y a su vez cada vez que obtengan alguno considerarlo como un indicador que será tomado en cuenta en el BSC. El mismo deberá ser chequeado cada seis meses y será cargado como meta cumplirá siempre que el indicador sea mayor a cero.

- *Resultado de la evaluación de condiciones de trabajo* (espacios físicos y recursos). Este indicador pretende manifestar la importancia que tiene el que cada trabajador demande el correcto estado de su ambiente de trabajo, por esta razón cuando se realicen las inspecciones de seguridad será tomado en cuenta las condiciones no idóneas que no fueron reportadas. Este indicador pretende evaluar tanto condiciones físicas estructurales, ambientales y de sistemas tecnológicos. Este indicador será verificado cada tres meses y su peso es alto gracias a que ayuda a cumplir con las normativas de seguridad impuestas por el estado.

5.3.2. Propuesta de Dimensión Interna

En cada organización existen procesos indispensables y obligatorios según sea el negocios y el caso Bancario no es la excepción para medir dicho cumplimiento básico se exponen los siguientes indicadores.

- *Dar cumplimiento a la normativa legal sobre prevención y control de legitimación de capitales.* Es indispensable que todo el personal que labore en un banco sea participe y activo de estas normativas para ello este indicador pretende llevar el resultado de las evaluaciones realizadas al personal sobre el tema en cuestión. Este indicador por su característica legislativa puede ser revisada en ocasión de modificación de la norma. Seria evaluada del 1 al 100 según sea la calificación obtenida en las evaluaciones.

- *Cumplir con el presupuesto de Gastos.* Para toda organización o proyecto se tiene claro que los recursos son escasos por ello la reducción de gastos forma parte de ser eficiente. Este indicador seria revisado con cada tres meses y será verificado comparando en monto presupuestado de cada periodo contra los gastos causados.

- *Dar cumplimiento con la Planificación de las vacaciones* del personal de la unidad. Para limitar los aplazamientos de las vacaciones oportunas, el personal será evaluado de tal forma que la programación de vacaciones pautada deberá ser compara con las fechas reales del disfrute de esa forma se minimiza la acumulación de vacaciones y el agotamiento del personal.

Dando así la debida importancia al descanso y al disfrute del compartir familiar. Este indicador ayuda en el rendimiento cumplimiento de un clima organizacional menos cargado de tenciones y a su vez disminuye las fallas humanas causadas por agotamiento.

- *Cumplir con la LOPCYMAT.* Este indicador pretende garantizar la realización del examen médico anual. Velar por la participación en los adiestramientos de seguridad industrial y dar cumplimiento con las normativas establecidas por la Lopcymat, Este indicador será examinado cada tres meses y cada vez que algún cambio en la legislación lo requiera. También será indicado por el cumplimiento de las actividades pautadas relacionadas con el tema y por la asistencia del personal a dicha actividades.

- *Reclamos* (Reclamos recibidos vs. Reclamos procesados). Como toda organización esta formada por muchas partes por esta razón también contamos con clientes internos los cuales deben ser atendidos con la misma calidad que se le atiente a los clientes externos. Por esa razón los reclamos realizados por vía del Departamento de Recursos Humanos serán verificados contra los reclamos procesados, para esto se estable un periodo no mayor a tres meses para el chequeo de este indicador y la importancia de este se basa en la intención de mantener el clima organizacional mas saludablemente posible para a su vez tener clientes internos satisfechos.

5.3.3. Propuesta de Dimensión Cliente

Esta perspectiva esta creada para generar, adquirir, retener y satisfacer al cliente quien es la fuente de productividad de la organización. Al cumplir un papel tan importante se hace necesario la visión orientada al cliente para lograr esta visión se despliegas los siguientes indicadores.

- *Número de nuevos clientes.* Siendo un Banco la organización de estudio, se medirá con exactitud la variación en la captación de clientes para ello se tomara en cuenta el numero cuentas nuevas abiertas cada mes, este numero será usado según variación de la cartera pasiva, es decir, cada cuenda cerrada disminuirá una nueva cuenta abierta, también se considerara el tipo de cuenta aperturaza ya que actualmente el banco considera la política de considerar solo las cuentas corrientes como validas en esta variación. Este indicador será monitoreado cada tres meses de haber cambios en el mercado se deberá realizar evaluaciones especiales del mismo.

- *Número de Tarjetas de Crédito entregadas.* Como lo muestra el indicador se refiere al numero de Tarjetas de Crédito colocadas de esta forma se mide la cantidad de solicitudes realizadas contra la cantidad de plásticos aprobados y recibidos por el cliente. Se considera este indicador como parte de la perspectiva cliente ya que junto con el producto se brindan una serie de servicios al cliente como son los pagos y transacciones por Internet y las operaciones en comercios sin efectivo, Logrando así clientes mas satisfechos. Este Indicadora se puede revisar cada seis meses ya que por tradición es un

indicador estable a pesar de los cambios legislativos. Su peso es alto ya que infiere en la aceptabilidad del cliente de captación (cliente nuevo).

- *Fideicomisos captados.* Para maximizar la prestación de servicios al cliente se ofrece el producto del fideicomiso y se establece como meta cumplida toda captación de uno o más clientes por mes por Región, de esa forma se denota este indicador como estable y por eso su revisión pudiera ser trimestral. Su peso es alto con intención de impulsar la colocación de por lo menos un fideicomiso por mes visto que este producto favorece a muchos clientes indirectos puesto que un fideicomiso de prestaciones (por ejemplo) es adquirido por un cliente Jurídico pero incluye en este contrato a muchos o a todos sus empleados que vendrían a ser clientes también.

- Operaciones de ALADI y/o CADIVI (Importaciones Exportaciones). Este indicador forma parte se los servicios especializados que ofrece el Banco a sus clientes interesados en operaciones de Importaciones y Exportaciones. Su unidad de medida será en Dólares ($) moneda en la cual realizan normalmente estas transacciones y su mínimo es de 10.000$ por mes por región este indicador debe ser verificado continuamente ya que existen controles impuestos por el Estado que podrían limitar su colocación, adicionalmente requieren de un nivel mínimo de conocimiento sobre el tema para su manejo por parte del empleado. El peso de este Indicador seria bajo ya que esta su cumplimiento depende directamente de los adiestrado que se encuentre el personal o fuerza de venta.

- *Operaciones de recarga de ATM* (Cajeros Automáticos). Por Ultimo como parte de los servicios que se prestan a los clientes esta el mantener en todo momentos activos los Cajeros Automáticos para que esto sea así se debe cumplir con el cronograma creado para recargas de ATM el cual coordina las cargas de cajeros en agencias y fuera de estas con los traslado de transporte de valores para que así siempre estos estén dispuestos para su uso y su recarga sea lo mas segura posible. Este indicador presenta prioridad estándar, su peso es regular y su monitoreo mensual dependiendo de la instalación o desafiliación de los ATM.

5.3.4. Propuesta de Dimensión Financiera

Por el tipo de organización (Bancaria) la perspectiva financiera será dividida en dos partes ya que en la banca se maneja mayormente dos carteras, la pasiva y la activa, la primera maneja los ingresos por apertura de cuentas y depósitos, y la segunda por la colocación de dinero en el mercado por medio de los créditos y la captación de sus intereses. Por esa razón los indicadores expuestos a continuación deberán ser revisados mensualmente y su unidad de medida será en Bs. F , su peso deberá ser alto y se considerara su variación mensual hacia la alza o a la baja.

PERSPECTIVA FINANCIERA ACTIVA

- *Crédito Comercial.* Este indicador medirá la cantidad dinero en Bs. F que se coloca mensualmente en créditos de tipo comerciales. Y será medido por variación, es decir, la

amortización o cancelación de créditos disminuirá el incremento de los créditos nuevos.

- *Microcrédito.* Este indicador medirá la cantidad de dinero en Bs. F que se coloca mensualmente en créditos de tipo Microcredito. Y será medido por variación.

- *Consumo.* Este indicador medirá la cantidad de dinero en Bs. F que se coloca mensualmente en créditos de tipo Consumo. Y será medido por variación.

- *Vehículo.* Este indicador medirá la cantidad de dinero en Bs. F que se coloca mensualmente en créditos para la compra de vehiculo. Y será medido por variación.

- *Agrícola.* Este indicador medirá la cantidad de dinero en Bs. F que se coloca mensualmente en créditos de tipo Agrícola. Y será medido por variación.

- *Turística.* Este indicador medirá la cantidad de dinero en Bs. F que se coloca mensualmente en créditos para el Turismo. Y será medido por variación.

- *Grado Morosidad* Cartera Crédito (< 1.8%). Este indicara el porcentaje de morosidad de la cartera activa, este porcentaje debe mantenerse por dejado del 1.8% de lo contrario se denotara como incumplimiento de esta meta y el indicador valdría 0, este indicador debe ser analizado trimestralmente y su peso a de ser alto

PERSPECTIVA FINANCIERA PASIVA

- *Cuenta Corriente Elite Plus.* Este indicador pretende medir en cantidad de Bs. F. el incremento de la cartera pasiva por medio de este producto llamado Cuenta Corriente Elite Plus también se regirá por variación de cartera se puede verificar su adecuación cada Trimestre y siempre que la legislación obligue cambios que afecten la colocación de este producto.

- *Cuenta Corriente Remunerada.* Este indicador aplica para mostrar el aumento de la cartera pasiva que se pueda generar por la colocación de el producto "Cuenta Corriente Remunerada" vale destacar que este es un producto nuevo, que forma parte de los cambios ocasionados por la legislación aplicada a los bancos en estos últimos años. Su periodo de evaluación no debe esperar más de un trimestre y su peso es alto ya que permite captación de clientes de alto nivel económico debido a las características del producto y sus exigencias.

- *Cuenta Corriente No Remunerada.* Este indicador mide el nivel de aumento o disminución de la cartera pasiva producido por la colocación de el producto "Cuenta Corriente No Remunerada" es importante destacar que los mayores incremento podrían causarse por este producto ya que el mismo tiene condiciones que se adaptan a su venta masiva por medio de las llamadas Cuentas Nominas. Al ser esto así es importante que este indicador sea monitoreados continuamente entre periodos no mayores a tres meses y su peso a de ser alto por los niveles de imparto que este tendría en las cifras finales.

5.3.5. Propuesta de Dimensión Social

Por últimos se crea una ultima perspectiva que viene a llenar las expectativas de impacto social que puede tener la Organización de estudio en su entorno mas sercano. En estos ultimos años se a mantenido muy palpable el tema del aporte que todo ente productivo debería generar e incorporar a su entorno o a la sociedad, para así brindar parte del beneficio que este ente a su vez obtiene de ella. Por lo antes expuesto es importante considerar que los objetivos y estrategias de la organización afectan a la sociedad y que la sociedad afecta estos objetivos y estrategias. Entonces para medir que tanto interfiere positivamente el Banco en la sociedad y sus problemática, se crean los siguientes indicadores.

PERSPECTIVA SOCIAL

- *Cantidad de aportes Sociales.* Este indicador mide la cantidad de aportes realizados trimestralmente, su revisión debe realizarse cada seis meses como máximo, este indicador dará como meta complica cada vez que su resultado sea ≥ 1 para impulsar el inicio de estas actividades que no necesariamente deben incluir solo aportes de dinero si no también considerar al personal del Banco como participes del aporte por medio de actividades beneficiosas para la sociedad.

- *Cantidad de personas agraciadas.* Para continuar con la generación de beneficios es importante mantener una relación que indique cuantas personas y o familias son beneficiadas por este tipo de actividades y o aportes, por esa razón esta clara la necesidad de este mantener este indicador actualizado y

verificada cada tres meses como máximo. En virtud del resultado de este indicador se evidencia la importancia de esta perspectiva.

- *Monto de los aportes.* Para el caso en el cual el aporte corresponde a contribuciones en dinero es importante conocer cual es la suma acumulada de aportes que el Banco genera para la beneficiar directamente a la sociedad. Este indicador podrá ser verificado cada seis meses ya que es in indicador cuya meta no debe fluctuar con rapidez.

- *Porcentaje de los aportes.* Este indicador considera evaluar que porcentaje de ingresos brutos de la cartera activa es aportada en beneficio de la sociedad. También seria verificado semestralmente. De esta forma la organización se anticipa y adapta a una serie de cambios que se han venido dando en Venezuela en relación a las normativas y políticas que se deben considerar para brindar aportes sociales con cuyos beneficios ayuden a disminuir la problemática social actual y futura.

Cuadro Resumen de Indicadores Propuestos.

Propuesta de Indicadores	
Perspectiva Personal	Cantidad de cursos
	Aumento del nivel académico
	Títulos obtenidos con apoyó de becas internas
	Cantidad de reconocimientos otorgados
	Resultado de la evaluación de condiciones de trabajo
Perspectiva Procesos Internos	Dar cumplimiento a la normativa legal sobre prevención y control de legitimación de capitales
	Cumplir con el presupuesto de Gastos
	Dar cumplimiento con la Planificación de las vacaciones
	Cumplir con la LOPCYMAT.
	Reclamos
Perspectiva Cliente	Número de nuevos clientes
	Número de Tarjetas de Crédito entregadas.
	Fideicomisos captados
	Operaciones de ALADI y/o CADIVI
	Operaciones de recarga de ATM
Perspectiva Financiera Activa	Crédito Comercial
	Microcrédito
	Consumo
	Vehículo

	Agrícola
	Turística
	Grado Morosidad
Perspectiva Financiera Pasiva	Cuenta Corriente Elite Plus
	Cuenta Corriente Remunerada
	Cuenta Corriente No Remunerada
Perspectiva Social	Cantidad de aportes Sociales
	Cantidad de personas agraciadas
	Monto de los aportes
	Porcentaje de los aportes

CONCLUSION

Con el presente Trabajo Especial de Grado se expone la temática e importancia de la estrategia y el enfoque que la organización (el Banco) utiliza en el entorno actual, tan dinámico y rápidamente cambiante, para ello se evaluó en detalle al Balanced Scorecard (BSC), herramienta que utiliza el Banco desde hace mas de siete años para demostrar el grado de cumplimiento de sus objetivos estratégicos, mas sin embargo se logro demostrar gracias a los datos obtenidos de los stakeholders internos que dicha herramienta no es muestra de los objetivos Estratégicos de la organización, esto por la característica extemporánea de los indicadores que conforman las cuatro perspectivas del BSC. Por ello se logro exponer una propuesta de Mejora Continua en la que se vende la adecuación de los Indicadores para adaptarlos a la actualidad del entorno en el que se desenvuelve actualmente el Banco.

Por ultimo es claro y notorio que el BSC hace una contribución única al describir la estrategia de la Organización, sin embargo a medida que la empresa avanza en el tiempo y lucha por sobrevivir y ser competitiva basándose en buenas estrategias, simplemente, citando a Kaplan y a Norton, "las empresas se encuentran con que el 25 % de sus indicadores cambian cada año" por ello la actualización del BSC es indispensable, de lo contrario perdería la oportunidad de reflejar el aprendizaje que se obtiene al ir al siguiente nivel de evolución al que nos obliga el entorno cambiante de la banca de estos últimos años y es allí donde se denota su valor agregado.

En virtud de lo antes expuesto el Banco al observar la alarma expuesta por este Trabajo Especial de Grado, decidió atender este requerimiento e implanto una adecuación de indicadores de la cual se

anexa evidencia (ver el ANEXO B) y junto con la VP de Planificación se genero un documento que será utilizado como herramienta para verificar la alineación del las Unidades de Negocio del Banco y así mantener la adecuación del BSC, este documento se anexo como ANEXO C al final de este documento. De más esta expresar el orgullo obtenido por la clara atención que tomo la organización al oír estudiar e implantar medidas para atender la problemática expuesta en este documento, se cree que no existe mejor forma de concluir el mismo.

Recomendaciones

La implantación de una estrategia exitosa no esta basada en la buena suerte, se trata mas bien de estar claro en lo que se necesita y en como obtenerlo, por ello las siguientes recomendaciones obtenidas del presente Trabajo Especial, sobre la adecuación de Indicadores de un Banco que utiliza BSC.

- Realizar cada tres meses una revisión preventiva de los indicadores y sus pesos, esta revisión debe realizarse por la Gerencia de Planificación del Banco, tomando en cuenta la opinión de los stakeholders internos sobre todo los de mas bajo nivel en el organigrama, ya que ellos son los ojos y oídos del entorno y son quienes mantienen contacto directo con los clientes.

- Cada seis meses realizar una actualización de Indicadores y Pesos por cada Región para eliminan los Indicadores que ya no apliquen y agregar necesarios según los cambios del entorno.

- Mantener abiertos los canales de comunicación y difusión de información entre la Gerencia de Planificación y el personal evaluado por el BSC, esto se facilita con herramientas electrónicas como el correo electrónico interno. De esta forma se maximiza la alineación, ya que todos conocerían los objetivos a seguir, a las estrategias para alcanzarlos. También se logra dar valor agregado por medio de la aplicación de sugerencias, producto de la participación del personal de las diferentes áreas de Negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍTAS

LIBROS

Blanco, A. (2007). *Formulación y Evaluación de Proyecto.* Editorial Texto C. A. Caracas.

Diccionarios. (1999). *Diccionario Básico de la Lengua Española.* Editorial Espasa. Madrid.

Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral.* Pearson Educación de México S. A. México.

Kaplan, S. Norton, D. (2005). *Alignment. Cómo alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard.* Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

Kaplan, S. Norton, D. (2005). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral.* Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

Palacios, A. (2005). *Gerencia de Proyectos un enfoque latino.* Publicaciones UCAB. Caracas.

Project Management Institute (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK).* Proyect Management Institute. Pennsylvania

Santana, Z. (2008). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación.* Publicaciones UCAB. Caracas.

TESIS

Ambrosetti Alicastro, A. (2007). *Diseño De Un Plan De La Calidad Para La Instalación De Establecimientos De Salud.* Trabajo de Grado de Especialista no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Gamardo, J. (2007), *Evaluación de la Calidad De la información de la Página Web de la Recursos Humanos de la Organización Aeronáutica.* Trabajo de Grado de Especialista no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

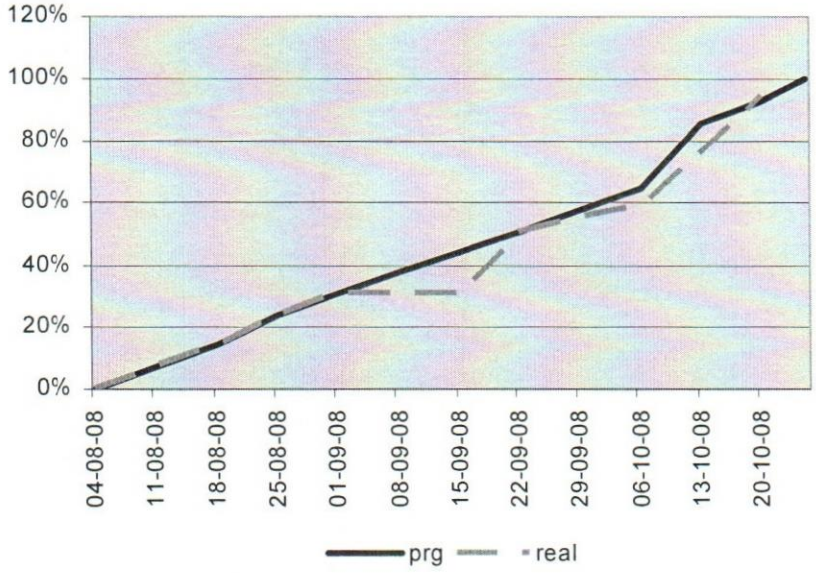
Pasarelli Freitez, P. (2004). *Análisis a la Gerencia Estratégica de las Rectificadoras del Estado Lara Utilizando el Balanced Scorecard (BSC) como Herramienta Gerencial y Financiera para el Manejo de Indicadores.* Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela.

Rivero García, E. (2006). *Cuadro de mando integral y la auditoría de gestión en las secretarias generales de las universidades públicas (estudio de casos múltiples).* Trabajo de Grado de Especialista no publicado, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela.

REFERENCIAS

IV Congreso Internacional De Gerencia, Sistema Estratégico De Gestión - Modelo Para Consultoría, Ingeniería Y Construcción De Proyectos, Temática: Gerencia Privada Área: Modelos Y Estrategias Administrativas Sub Área: Planeación Estratégica, Orador: Ing. Medardo José Mora Díaz, Maracaibo Estado Zulia del 28 al 31 de Octubre 2008.

ANEXO A



Anexo A. Curva S del Proyecto de Propuesta de adecuación de Indicadores

ANEXO B

BALANCED SCORECARD - AREAS DE NEGOCIO

CUMPLIMIENTO DE METAS MENSUALES

UNIDAD DE NEGOCIOS	Peso %	Jul-01					Ago-01					Sep-01					LOGRO ACUMULADO
		Meta Programada	Meta Alcanzada	% Part.	Peso x mes	Logro mes	Meta Programada	Meta Alcanzada	% Part.	Peso x mes	Logro mes	Meta Programada	Meta Alcanzada	% Part.	Peso x mes	Logro mes	
TPE NEGOCIOS																	
TP NEGOCIOS REGION CUATRO	100,00%				21,22%	12,14%				21,14%	11,44%				12,74%	14,40%	58,93%
RED DE AGENCIAS REGION CUATRO																	
DELIA GUEDEZ (MILTA SABLIE)																	
TEMACUM	100,00%				21,22%	12,14%				21,14%	11,44%				12,74%	14,40%	58,93%
PERSPECTIVA FINANCIERA ACTIVA		(Colocar en M de Bs.F)					(Colocar en M de Bs.F)					(Colocar en M de Bs.F)					
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	
Cartera																	
[illegible]																	
[illegible]																	
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	
Total Cartera Activa	18,00%					11,56%					8,31%					2,23%	22,14%
[illegible]	[illegible]	-	-	[illegible]	[illegible]	[illegible]	-	-	[illegible]	[illegible]	[illegible]	-	-	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Total	45,00%				[illegible]	[illegible]				[illegible]	[illegible]				[illegible]	[illegible]	[illegible]
PERSPECTIVA FINANCIERA PASIVA		[illegible]				[illegible]	[illegible]				[illegible]	[illegible]					
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Total	[illegible]				[illegible]	[illegible]				[illegible]	[illegible]				[illegible]	[illegible]	[illegible]
PERSPECTIVA CLIENTES																	
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	+	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	+	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	+	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]			[illegible]	[illegible]	[illegible]			[illegible]	[illegible]	[illegible]			[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]		[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]		[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]		[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Total	[illegible]				[illegible]	[illegible]				[illegible]	[illegible]				[illegible]	[illegible]	[illegible]
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS																	
[illegible]	[illegible]	-	-	[illegible]	[illegible]	[illegible]	-	-	[illegible]	[illegible]	[illegible]	-	-	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]				[illegible]	[illegible]				[illegible]	[illegible]				[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	-	-	[illegible]	[illegible]	[illegible]	-	-	[illegible]	[illegible]	[illegible]	-	-	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	-	-	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	-	-	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	-	-	[illegible]	[illegible]	[illegible]	-	-	[illegible]	[illegible]	[illegible]	-	-	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Total	[illegible]				[illegible]	[illegible]				[illegible]	[illegible]				[illegible]	[illegible]	[illegible]

Anexo B. BSC luego de aplicar la propuesta de adecuación de Indicadores.

ANEXO C

PLAN ESTRATEGICO

Marco Metodológico y Plantilla de Llenado por Unidades

2008

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo objetivos, identificando metas, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

La metodología de gestión del Plan Estratégico DELSUR provee un marco de referencia que apoya el logro de los objetivos de la organización. Brinda un conjunto de herramientas para apoyar en el diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro cada unidad y en general, la organización, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad.

El presente documento se elaboró tomando como insumo metodologías estándares existentes en el mercado basadas en prácticas exitosas tanto a nivel nacional como internacional.

La aplicación de esta metodología permite a la organización pensar sobre su propia estructura y recursos, a través de la revisión de la misión, definición de la visión para el período establecido, y realización de un análisis FODA (interno: debilidades y fortalezas; y externo: amenazas y oportunidades).

Una vez formulada la misión y la visión, así como el contexto de desenvolvimiento en el cual participa cada unidad, la organización estará en mejores condiciones de definir su plan estratégico (proposición de objetivos) y su plan de seguimiento y control (metas/iniciativas/análisis situacional/acciones recuperativas-en caso de ser necesarias).

La VPD de Planificación y Control de Gestión apoyará a cada unidad en la elaboración del plan con el objeto de garantizar la correcta formulación de los planes que serán evaluados por la Dirección del Banco. Dependiendo del tamaño, la estructura y la funcionalidad de cada unidad de la organización, se podrá requerir una planificación separada para cada división o gerencia. Sin embargo, cada planificación individual necesariamente debe ser consistente con la planificación general. El plan general unifica todos los elementos de la organización, establece una dirección compartida y, finalmente, la búsqueda de la visión plasmada en el plan estratégico vigente.

Este documento esta estructurado por:

- Sección 1: Glosario Metodológico, definición de conceptos básicos de planificación estrategia (marco teórico).
- Sección 2: Planificación Estratégica, contiene los conceptos y la lógica del proceso que permitirán orientar al responsable dentro de cada unidad de la organización.
- Al final se incluye los Anexos, en el que se presentan ejemplos que servirían de guía durante la planificación estratégica, así como las matrices a ser utilizadas.

a. Definición de Estrategia[20]: la estrategia la podemos definir en forma amplia o restringida.

En forma amplia:

Estrategia: definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización (por ejemplo, una empresa).

En forma restringida:

Estrategia: plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre. Para ciertos autores los objetivos son parte de la estrategia, pero para otros ésta se refiere sólo a los medios. Esta divergencia no es tal en la práctica, puesto que los medios para alcanzar un objetivo constituyen, a su vez, objetivos.

b. Proceso de planificación estratégica:

La planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes.

c. Estrategia y estructura:

La estructura organizacional es el conjunto de relaciones estables existente entre los cargos (roles) de una organización. La estructura organizacional define formalmente cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas en una organización.

La estructura determina como se desagrega la estrategia. Hay que señalar que parte importante de la estrategia, la constituye la estrategia de cambio organizacional y cultural, porque sino se caería en un circulo vicioso. La estrategia debe conducir a la evolución estructural y muchas veces o casi siempre la cultura organizacional evoluciona mas rápido que la estructura.

d. Corporación y unidad estratégica de negocios:

La estrategia no existe en el aire, se refiere a un sujeto concreto, como la empresa u otra organización. Los conceptos básicos de planificación de empresas se aplican en el contexto de las corporaciones. Éstas son macro-organizaciones, en el sentido de que agrupan varias organizaciones individuales. El concepto de corporación se refiere a una agrupación de empresas, pero puede aplicarse a agrupaciones de organizaciones de otra naturaleza.

e. Corporación:

Consiste en una agrupación de empresas productivas potencialmente autónomas, que dependen de un centro de decisión común. Las empresas productivas individuales se denominan unidades estratégicas de negocios o UEN. Una corporación demanda los tres niveles estratégicos: corporativo, de UENS y

[20] Revisar David, Fred R. "Conceptos de Administración Estratégica", 2003 - paginas 9 - 13.

funcionales correspondientes a cada UEN específica, también puede hablarse de formas híbridas por ejemplo un nivel funcional que soporten a más de una UEN o divisiones/áreas de negocio que comprendan mas de una UEN.

f. Unidad Estratégica de Negocios:

La unidad estratégica de negocios (UEN) constituye el componente fundamental de las corporaciones. Podemos concebirla como una empresa individual, en el sentido económico, la cual posee las diferentes funciones que le son típicas: producción, mercadeo (marketing), finanzas, recursos humanos, suministros, entre otros.

La UEN debe ser una empresa viable, que actúe en sus propios mercados, tanto de insumos como de productos, y encare sus propios competidores. En el caso de una empresa multinacional, las UEN pueden estar ubicadas en diferentes países. Muchas de estas corporaciones poseen corporaciones subordinadas, constituidas en los países donde están presentes, las cuales poseen, a su vez, varias unidades de negocios. Desde el punto de vista de la estructura corporativa, el centro de control es denominado unidad corporativa y las UEN son denominadas divisiones.

f.1. Características de una UEN: de lo antes indicado, podemos plantear que una UEN

- Contablemente representa un centro de ingresos y egresos.
- Atiende clientes propios.
- Enfrenta un grupo de competidores definido.
- No está dedicada exclusivamente a la atención de otras unidades de la corporación.
- Tiene capacidad para formular y ejecutar estrategias propias, con activos independientes de los de otras UEN.
- Tiene una gerencia (dirección) que controla sus actividades de negocio.
- Puede o no coincidir con las unidades organizacionales (divisiones, gerencias) en las cuales está estructurada la empresa.
- Puede o no estar registrada como una entidad jurídica separada

g. Unidad Estratégica de Servicios:

Las empresas pueden definir determinadas actividades, por ejemplo los servicios de transporte o informática, como áreas estratégicas de servicios (UES), cuyos clientes son las unidades de negocios. Se las llama estratégicas por cuanto se les otorga un grado de autonomía para definir sus propias directrices y se las evalúa por sus resultados, de manera similar a como se hace as unidades de negocios. A veces se las denomina servicios compartidos. De esta manera se facilita comparar su rendimiento con el de servicios similares que se pueden adquirir a terceros.

h. Unidades Estratégicas que formulan en DelSur Banco Universal:

Unidades Formuladoras Plan Estratégico

UNIDAD DE APOYO	Nombre y Apellido
VP Seguridad y Prevención	
Consultoría Jurídica / Secretaría Junta Administradora	
VP Contraloría Interna	
VPD Planificación y Control de Gestión	
VPD Recursos Humanos	
VPD Riesgo	
VP Recuperaciones	
VPD Crédito	
Prevención y Control de Legitimación de Capitales	
VPD Productos y Mercadeo	
VPE Finanzas y Administración	
VPE Operaciones y Tecnología	

UNIDAD DE NEGOCIO	Nombre y Apellido
VPE de Negocios	
VPE Proyectos Especiales de Negocios	
VP Fideicomiso	
Gerencia Banca Constructor	
Gerencia Banca Agropecuaria	
VP Negocios Región Occidente	
VP Negocios Región Central	
VP Negocios Región Oriente	
VP Negocios Región Guayana	

i. Lineamientos Estratégicos:

Los lineamientos estratégicos son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas. Normalmente su definición es realiza durante el proceso formal de planificación estratégica.

j. La Matriz FODA:

Una de las herramientas más utilizadas en planificación estratégica es la matriz FODA (Weihrich, 1982) la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa: corporación o unidad de negocios (gráfico A).

La matriz FODA se puede emplear para establecer los retos estratégicos que enfrenta la empresa y que consisten en situaciones que requieren una respuesta por parte de ella. Los retos sirven de base para establecer las estrategias, que conducen a la generación de las mismas combinando puntos fuertes y débiles con oportunidades y amenazas se pueden formular las siguientes variantes estratégicas:

II / IE	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias FO (agresivas)	Estrategias DO (adaptacion)
Amenazas	Estrategias FA (defensivas)	Estrategias DA (de supervivencia)

Gráfico A. Esta tipología se deriva de la propuesta por Miles y Snow (1978).

k. Perspectivas de la Estrategia[21]:

En su libro The Balanced Scorecard (El Cuadro de Mando Integral), Kaplan y Norton (1996; 2001) introdujeron el uso de cuatro perspectivas en las cuales ubicar los objetivos que constituyen la estrategia, la cual puede ser visualizada a través de las relaciones causales que existen entre ellos.

- **La perspectiva de los accionistas**, que representa el punto de vista de quienes ejercen derechos de propiedad sobre la empresa.
- **La perspectiva de los clientes**, que representa el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios.
- **La perspectiva de los procesos internos**, que representa el punto de vista de las actividades necesarias para producir los bienes y servicios.
- **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento**, que representa el punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas. Estas capacidades son de tres tipos: capital humano, capital organizacional y capital de información (Kaplan y Norton, 2004).

l. La Matriz Estratégica:

La práctica de la gerencia (dirección) en las últimas décadas ha llevado a la adopción de la misión, la visión y los valores como lineamientos revisables en periodos establecidos por la organización que sirven para definir el rumbo que se desea imprimir a la misma. A ellos conviene añadir los fines, que muchas empresas definen, laxamente, dentro de la misión, y las políticas. Este conjunto de lineamientos se denomina Matriz Estratégica.

[21] Ver Ejemplo 5 - Anexo A.

m. Misión:

Definición global y permanente del área de actividad de la empresa o corporación. La misión corporativa especifica:

- Necesidades a ser atendidas
- Conjunto de clientes a ser atendidos

Los clientes a ser atendidos pueden ser identificados a través de las variables que se considere pertinentes, generalmente por segmento de mercado (edad, educación, estrato socioeconómico, etc.) y por área geográfica, nacional o internacional.

"Es la razón de ser de la unidad/organización"

n. Objetivos:

Todos aquellos fines que tratan de garantizar con su logro el alcance de la visión de la unidad/organización. Cuando establece objetivos imagina situaciones futuras deseables y selecciona aquella que se propone alcanzar. Los objetivos de una empresa o corporación son los logros que sus gerentes y trabajadores tienen planteados y que esperan alcanzar.

o. Fines:

Los fines son los objetivos permanentes de la empresa, que representan su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores. Se establecen respondiendo a los objetivos personales de quienes la controlan. Los fines usuales de una empresa o corporación (privada) son:

i. Supervivencia o permanencia,

ii. Beneficios (rendimiento económico de corto plazo),

iii. Crecimiento del patrimonio,

iv. Prestigio,

v. Bienestar de los miembros (empleados y relacionados),

vi. Desarrollo del país (sobre todo en empresas del Estado).

p. Relación entre los fines y la misión:

En la empresa privada, fines y misión representan conceptos complementarios. En cierto sentido, los fines son lo que la empresa le pide a la sociedad y la misión lo que le ofrece. Para que la empresa sea exitosa debe haber un balance entre ambos (gráfico B).

r. Visión:

Las empresas u organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Para definirlo deben preguntarse cómo desean llegar a ser en un horizonte determinado. El resultado es lo que se denomina visión. Es la expresión de la ambición de la organización (u organismo) a ser alcanzada en un tiempo dado.

La visión podemos concebirla también como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo y que debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados.

La visión se puede definir en tres dimensiones: posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial. El posicionamiento define la ubicación de la empresa en relación con otras similares. Esa ubicación va desde líder absoluto hasta empresa reconocida. El ámbito geográfico puede ser local, subnacional, nacional, regional, continental o global. El alcance sectorial define la ambición de la empresa en relación con el sector donde opera, en términos de los segmentos que abarca sea horizontales (segmentos de mercado) o vertical (eslabones de la cadena de producción).

s. Relación entre los componentes de la Matriz Estratégica:

Los fines, la misión y los valores responden a las preguntas primarias que se deben hacer los fundadores cuando establecen una empresa. ¿Qué queremos a cambio de nuestro esfuerzo? (fines), ¿qué podemos ofrecer al mercado y a la sociedad? (misión) ¿qué límites de conducta adoptar? (valores).

La definición de visión como ambición de logro presupone la de fines, misión y valores. Es deseable examinar los escenarios de largo lazo y realizar un análisis FODA como paso previo a la definición de la visión para verificar que el nivel de ambición establecido sea adecuado y represente un reto importante pero realizable. Las fortalezas y debilidades serán las del grupo promotor, en el caso de una empresa en formación, o de la empresa misma si ella existe.

t. Presupuesto Estratégico:

En el cual se autoriza capital e iniciativas que permitan a la organización desarrollar nuevos productos y servicios, relaciones con el cliente, nuevas y mejoradas y una mayor capacidad para el crecimiento futuro.

u. Conceptos básicos en el Balanced Score Card (BSC):

Los conceptos fundamentales para expresar la estrategia en el Balanced Score Card son los objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Esto indica que previo al BSC debe preceder un proceso de reflexión estratégica, de claridad estratégica, es decir de planificación estratégica o de gerencia estratégica más allá de la simple formulación de los planes, esto es lo que permite traducir la estrategia en acción y otorga al BSC su carácter instrumental.

Los objetivos, indicadores y metas establecen los logros a alcanzar, mientras que las iniciativas definen las acciones a realizar para alcanzarlos.

i. **Objetivos estratégicos:** la estrategia corporativa o de unidad de negocios se describe mediante un gráfico llamado mapa estratégico. El mismo está conformado por un conjunto de objetivos estratégicos vinculados que se definen con base en una acción, indicada por un verbo en infinitivo, y una variable estratégica, generalmente de carácter multidimensional:

- Incrementar la Rentabilidad.
- Reducir los Costos (costes).
- Maximizar el Valor.

El sujeto que ejecuta la acción; corporación, negocio, departamento, suele quedar implícito. Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desea imprimir a la empresa, así como los vínculos causales entre ellos.

En general, no se prestan a ser medidos directamente debido a su complejidad. Para ello se emplean las metas.

ii. **Indicadores:** son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas. Constituyen el instrumento central en el control de gestión. Los indicadores son los elementos de medición del desempeño.

Los Atributos que deben tener los Indicadores:

- Ser suficientes: más que carencia de información, muchas veces no se sabe qué datos hay que recopilar.
- De calidad: adaptables al requerimiento.
- Comparables: que puedan ser utilizados en diferentes ámbitos
- Válidos: medir lo que se quiere y no otra cosa.
- Pertinentes: correspondientes con el planteamiento estratégico y la metodología utilizada.
- Sensibles: a los cambios que se producen en los ámbitos de actuación.
- Oportunos: deben obtenerse en el momento que se los necesita, aunque esa contingencia determine su "imperfección.

Existen dos tipos principales:

- Los de Gestión, que evalúan el día a día de la organización y
- Los Estratégicos, asociados a los objetivos estratégicos.

Los indicadores Estratégicos son los elementos que miden el logro de los objetivos del plan en el ámbito de la empresa, se deben manejar tanto los indicadores Estratégicos como los de Gestión.

En algunos casos, los indicadores Estratégicos se definen a partir de los indicadores de Gestión.

iii. **Metas:** las metas son valores que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro deseado para los objetivos a los cuales están asociados.

La organización para lograr sus objetivos debe establecerse metas, estas son propósitos específicos, posibles de alcanzar en un plazo y con recursos determinados, es importante que las metas sean precisas y concretas, al establecerlas debemos incorporar mecanismos que permitan medirlas de modo directo a través de indicadores.

Se puede definir una o varias metas por objetivo y su cumplimiento debe marcar un hito en la organización.

Las metas deben especificar:

- Cantidad
- Unidad de medida
- Fecha (tiempo de consecución)

Cuando se ejecuta el Plan, el valor real alcanzado vs. el valor meta constituye la brecha. La medición del logro de las metas usualmente requiere dar al indicador un valor inicial, contra el cual se pueda comparar el nivel de logro alcanzado.

En el control de gestión se pueden utilizar sistemas de alerta para indicar a los responsables la presencia de brechas que exceden los límites preestablecidos.

iv. **Iniciativas:** los proyectos de cambio planteados para alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia, se denominan iniciativas.

Las iniciativas se vinculan al logro de las metas que a su vez concretan los objetivos, así que la interfase entre iniciativas y objetivos es la concreción de metas.

Las iniciativas son de dos tipos fundamentales:

- De Inversión: las primeras suponen la incorporación de activos que incrementan la capacidad de producción de la empresa.
- De Gestión: las iniciativas de gestión son proyectos que cambian la manera de realizar las actividades operativas.

Entre las iniciativas más comunes, se puede mencionar el rediseño de procesos, la incorporación de nuevos sistemas de información, los cambios en la estructura organizacional y la adopción de nuevas normas de calidad.

"Responde a la pregunta ¿Qué hago para alcanzar la meta?"

v. Conclusión del Marco Teórico:

Los lineamientos constituyen los elementos básicos para desarrollar el pensamiento estratégico acerca de una empresa u organización. Ellos nos suministran un lenguaje para expresar las ideas que sirven para orientar la actividad futura de la empresa.

Los fines, misión, valores y visión nos ayudan a definir qué queremos lograr.

Los objetivos temporales, indicadores, metas e iniciativas nos ayudan a expresar cómo lograrlo.

w. Resumen Etapas de la Planificación Estratégica:

Se estructura un resumen de las etapas (grafico D), entregables, descripción general de las etapas y herramientas a utilizar para su ejecución. A continuación en este documento se especifica la metodología a seguir.

PLAN ESTRATEGICO 2009		ETAPAS	ENTREGABLES	RESULTADO	HERRAMIENTAS
DEFINIR QUE QUEREMOS LOGRAR?	0	DEFINICION DE MISION, VISION Y VALORES	Identificar la Unidad Visión - Misión Valores	Constituyen los elementos básicos para desarrollar el pensamiento estratégico acerca de la unidad. Ellos nos suministran un lenguaje para expresar las ideas que sirven para orientar la actividad futura de la empresa. La visión, misión, valores, el benchmarking y análisis FODA nos ayudan a definir qué queremos lograr.	**Matriz de:** •Identificación de la Unidad, •Definición de la Misión, •Análisis PEST, •Fuerzas Competitivas, •Evaluación Factores Externos, •Evaluación Factores Internos, •Perfil de Capacidades Internas, •Perfil Competitivo, • FODA, •Formulación de Estrategias.
	1	ANALISIS Y DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	Benchmarking Análisis FODA		
	2	IDENTIFICACION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS	Objetivos Estratégicos		
¿COMO LOGRARLO?	3	IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA - BSC	Mapa Estratégico Indicadores Metas Iniciativas	Traduce la Estrategia en Objetivos, esto es lo que permite traducir la estrategia en acción y otorga al BSC su carácter instrumental. Los **objetivos, indicadores** y **metas** establecen los logros a alcanzar, mientras que las **iniciativas** definen las acciones a realizar para alcanzarlos.	**Matriz de:** •Hoja Diseño Indicador de Gestión, •Presupuesto Global Estimado, •Mapa Estratégico, •BSC.

Gráfico D. Resumen Plan Estratégico

La planificación estratégica es un proceso de evaluación mediante el cual una institución o unidad define su razón de ser y su que hacer ante el entorno, que le permiten descubrir nuevos propósitos y objetivos y plantear sus acciones futuras. Este proceso pretende llevar a cabo un cambio en la organización, se fundamenta en la participación activa y comprometida de cada unidad durante el desarrollo de las diferentes actividades.

La metodología para el proceso de Planificación Estratégica está conformada por las siguientes etapas:

- Definición de misión, visión y valores.
- Análisis y diagnóstico estratégico.
- Identificación y formulación de estrategias.
- Implementación de la Estrategia.

a. Definición de misión, visión y valores:

Para iniciar el proceso de planificación estratégica es importante definir o revisar la **misión** de la unidad con la finalidad de conocer sus objetivos, funciones o responsabilidades (cuál es la razón de ser de la unidad? - describe al que y para que). Una vez definida la misión se determina la **visión**, que nos refiere a la situación deseada, cuales son los ideales que desea alcanzar la unidad (a donde se quiere llegar?, Donde queremos estar?). Los **valores** son fundamentos o principios que guían el esfuerzo de la organización o unidad.

a.1. Estructura de la Organización: se realiza la identificación de la organización (fig.1).

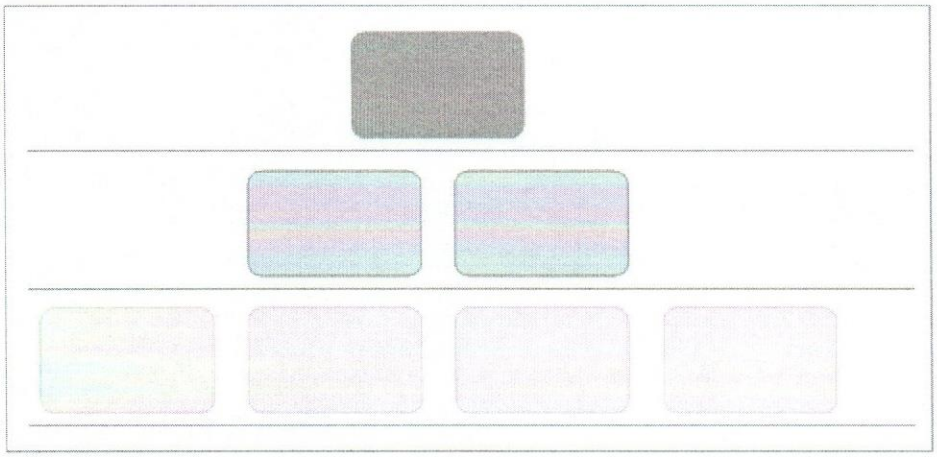


Fig. 1 - Estructura a definir

a.2. Datos específicos de la Unidad: identificar la unidad, estructura interna, funciones, servicios, productos, dependencias de otras unidades (fig. 2).

IDENTIFICACION DE LA UNIDAD	
ITEM	**DESCRIPCION**
UNIDAD	< descripcion de la unidad >
UBICACIÓN ESTRUCTURA ESTRATEGICA	< identificarse como unidad de negocio o de servicio >
TAMAÑO	< cantidad de personas que conforman la unidad >
FUNCIONES	< indicar las funcion(es) de la unidad >

ESTRUCTURA DE LA UNIDAD		
ROL	**DESCRIPCION**	**FUNCIONES**
< indicar los diferentes cargos que existen en la unidad >	< realizar una breve descripcion del cargo >	< indicar las funciones de cada rol indicado >

PRODUCTOS/SERVICIOS			
DESCRIPCION	**CLIENTES**	**FRECUENCIA**	**AREAS DE APOYO**
< indicar los productos y servicios según aplique >	< indicar los clientes internos y/o externos >	< indicar frecuencia de entrega del producto y/o servicio >	< indicar las unidades a las que da apoyo y/o recibe apoyo >

DEMANDA DE LA UNIDAD	
CLASIFICACION	**DESCRIPCION**
< indica la demanda que tenga la unidad según la siguiente clasificacion: Regulatorios, Constitucionale y Operativos >	< descripcion de cada actividad identificada según la clasificacion >

Fig. 2 - Matriz Identificación de las Unidades

a.3- Lineamientos Estratégicos: son postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de la organización. Deben ser revisados periódicamente para adaptarse a los cambios del entorno.

Misión: *< evaluar y/o definir la misión que cumpla con los criterios de la "Matriz de Definición de la Misión" (fig. 3). Es todo lo que debemos hacer, es la definición del negocio en todas sus dimensiones (Anexos: Ejemplo 1) >*

MATRIZ DE DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	SI	NO
1	Clientes, QUIENES SON?		
2	Productos o Servicios, CUÁLES SON LOS MÁS IMPORTANTES?		
3	Mercados, COMPITE LA FIRMA GEOGRÁFICAMENTE?		
4	Tecnologia, CUÁL ES LA TECNOLOGÍA BÁSICA DE LA EMPRESA?		
5	Preocupacion por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad		
6	Filosofia		
7	Concepto de si misma		
8	Preocupacion por la imagen publica		
9	Efectividad Reconciliatoria		
10	Calidad inspiradora		

A continuación redacte la Misión

_____
_____
_____
_____
_____
_____

Fig. 3 - Matriz de Definición de la Misión

Visión: < *identificar un punto de vista de la dirección futura de la Organización y de la estructura del negocio, un concepto que sirve de guía para lo que se está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir la Organización (Anexos: Ejemplo 2)* >

Valores: < *identificarse con los valores de la organización (Anexos: Ejemplo 3, marco ético-social dentro del cual la empresa ejecuta sus acciones* >

b. Análisis y Diagnóstico Estratégico:

Consiste en examinar la situación actual que se quiere transformar en relación a la misión y visión planteada, se hace en términos de conocer las capacidades, problemáticas, tendencias, aspectos positivos y negativos, etc. que pueden afectar a la unidad. Este análisis se hace en términos de fortalezas y debilidades, *Análisis Interno*, y se examina lo que pasa en el entorno en términos de oportunidades y amenazas, *Análisis Externo*, el cual persigue lograr un entendimiento de los aspectos internos y externos a la organización, los cuales tienen importancia estratégica.

b.1. Análisis Externo: consiste en identificar las oportunidades *-aquellas situaciones externas positivas, que se generan en el entorno-* que podrían beneficiar a la organización y las amenazas *-situaciones externas negativas-* que deben evitarse. La organización/unidad debe responder a los factores tanto de forma ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas potenciales.

OPORTUNIDADES / AMENAZAS = FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

Paso 1: Selección Influencias: < *identificar, en consenso con cada unidad, las influencias del entorno sobre la estrategia y el rendimiento de la organización/unidad, a través de un "Análisis Pest", se identifican las principales variables que ofrezcan respuestas practicas* >

- Por cada unidad se genera una "Matriz de Análisis Pest" (fig. 4), con los factores identificados en consenso con las unidades y se evalúa su impacto, asignando según aplique, la clasificación Alto, Moderado o Bajo.

MATRIZ DE ANÁLISIS PEST			
	Factor	Descripción	Impacto
FUERZAS POLITICAS	Regulación gubernamental	Ej: Afecta de manera importante en lo referente a licencias, subsidios y normativas	
	Politicas fiscales	Ej: La nuevas regalías impuestas para el sector afectan su crecimiento	
	Leyes	Ej: Las leyes asociadas al sector bancario benefician el crecimiento de este sector	
	Condición política	Ej: Actualmente existe la posibilidad de que las personas sean discriminadas según su tendencia política	
	Continuidad de políticas	Ej: La transición de gobiernos nacionales, estadales y municipales traen como consecuencia cambios en las prioridades y objetivos, perdiendo la continuidad	
	Incertidumbre legislativa	Ej: Los continuos cambios legislativos crean incertidumbre en el sector privado y desincentiva las inversiones	
FUERZAS ECONOMICAS	Presupuesto gubernamental	Ej: El déficit en el presupuesto gubernamental se traduce en una menor contratación de obras y servicios por parte de PDVSA, principal cliente del sector en estudio	
	Tasas de inflación	Ej: Cuando aumenta la inflación se reduce el margen de ganancia en contratos que no admiten reconsideraciones de precios	
	Tasas de interés	Ej: La variación en las tasas de interés influye directamente en la posibilidad de financiamiento externo de la empresa	
	Paridad Cambiaria	Ej: La mayoría de la tecnología de punta especializada requerida es importada, por lo que la tasa de cambio influirá en las decisiones de adquisición de nueva tecnología.	
FUERZAS SOCIALES	Cambios en la población	Ej: El aumento de la población requiere una actualización constante de la infraestructura del país	
	Control de la contaminación	Ej: Tendencia actual por la conservación de los recursos naturales y medio ambiente	
	Especies en peligro de extinción	Ej: La preocupación por la conservación de la flora y fauna representa oportunidades de trabajo para el sector	
	Manejo de desechos	Ej: La necesidad de un constante monitoreo de esta problemática representa una oportunidad de trabajo para el sector	
FUERZAS TECNOLOGICAS	Costo de tecnología necesaria	Ej: Costo moderado de software especializado para manejo de datos.	
	Proveedores de equipos especializados	Ej: Existen pocos proveedores de equipos especializados, por lo que el poder de negociación de éstos es alto.	
	Innovación tecnológica	Ej: La obtención de tecnología de punta representa una ventaja competitiva.	
	Uso de Internet	Ej: Medio eficaz para dar a conocer a la empresa, tanto a nivel local como internacional. Incremento en el trafico de información a través del Internet	

Fig. 4 - Matriz de Análisis de Pest

b.2. Análisis Interno: consiste en evaluar las operaciones de las distintas unidades de la organización: finanzas, mercadeo, producción, investigación y desarrollo, así como también evaluar la gestión de la gerencia y el sistema de información con el que ésta debería contar. Esta evaluación permite identificar las fortalezas *-aquellos elementos internos/positivos que los diferencia de otros iguales-* y debilidades *-aquellos problemas, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse-* internas de la organización/unidad, es decir, las áreas que deben mejorar, las que debe fortalecer y aquellas que representan ventajas competitivas sobre los competidores.

FORTALEZAS / DEBILIDADES = FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO

Paso 1: Selección Competidores: *< identificar 4-5 competidores en el mercado -Bancos / Sustitutos- >*

Paso2: Evaluación de las capacidades internas: *< identificar las capacidades internas de la organización/unidad con el apoyo del "Perfil de Capacidades Internas" (fig.7) >*

- Se evalúan las capacidades internas, calificando cada capacidad con N/A No aplica, 1 Nunca, 2 Muy poco, 3 A veces y 4 Siempre. Arrojando al final un porcentaje que indica la capacidades que aplican y en que medida.

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS		
a) Cultura Organizacional	CALIFIC.	%
Están definidos los valores de la organizacion?		
Los valores definidos se corresponden con los del personal?		
Existen problemas culturales dentro de la organizacion (religiosos, de nacionalidades, etc.)?		0,00%
Subtotal factor:	0	
b) Gerencia		
La organizacion utiliza conceptos de dirección estratégica?		
Los objetivos y metas de la organizacion son fáciles de medir y se han comunicado de manera adecuada?		
Los gerentes de todos los niveles jerárquicos realizan una planificación eficaz?		
Los gerentes delegan la autoridad de manera adecuada?.		
La estructura de la organización es apropiada?		
Las descripciones y las especificaciones de los trabajos son claras?		
La moral de los empleados es alta?		
Los índices de rotación y ausentismo de los empleados son bajos?		
Los mecanismos de recompensa y control de la organizacion son eficaces?		
Los procedimientos de planificación y control son adecuados?		0,00%
Subtotal factor:	0	
c) Mercadotecnia		
Los mercados están segmentados de manera eficaz?		
La organizacion está bien posicionada entre los competidores?		
La participación de la organizacion en los mercados ha aumentado?		
Los canales de distribución actuales son confiables y eficientes en costos?		
La organizacion posee una organización de ventas eficaz?		
La organizacion realiza investigación de mercados?		
La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?		
Los precios de los productos y servicios de la organizacion se han establecido de manera adecuada?		
La organizacion cuenta con una estrategia de promoción y publicidad eficaz?		
Son eficientes la mercadotecnia, la planeación y la elaboración de presupuestos?		
Los gerentes de mercadotecnia de la organizacion tienen la experiencia y la capacitación adecuadas?		0,00%
Subtotal factor:	0	

Fig.7 - Perfil de Capacidades Internas

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS conntinuacion...

d) Finanzas y Contabilidad	CALIFIC	%
Donde la organizacion es fuerte o debil en el aspecto financiero?		
- Flujo de caja		
- Capacidad de apalancamiento		
La organizacion tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo?		
La organizacion tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a largo plazo a través del endeudamiento de valores?		
La organizacion posee suficiente capital de trabajo?		
Los procedimientos de elaboración de presupuestos de capital son eficaces?		
Las políticas de reparto de capital son eficaces?		
Las políticas de reparto de utilidades son razonables?		0,00%
Subtotal factor	0	

e) Produccion y Operaciones		
Los proveedores de materias primas, refacciones y partes del proceso de montaje son confiables y razonables?		
- Consumibles		
- Servicios profesionales y especializados (laboratorios)		
Las instalaciones, el equipo, las maquinarias y las oficinas están en buenas condiciones?		
Las políticas y los procedimientos del control de inventarios son eficaces?		
Las políticas y los procedimientos de control de calidad son eficaces? Certificación ISO		
Las instalaciones, los recursos y los mercados están ubicados en forma estratégica?		
La organizacion posee recurso humano especializado?		
La organizacion cuenta con experiencia operacional en las diferentes áreas?		
El apoyo logístico es eficiente y especializado?		
La organizacion posee capacidad tecnológica?		0,00%
Subtotal factor	0	

f) Investigacion y Desarrollo		
La organizacion posee instalaciones de IyD?, son actuales?		
Si se utilizan organizacions de IyD externas, son eficaces en costos?		
El personal de IyD de la organizacion está bien calificado?		
Los recursos de IyD están distribuidos de manera eficiente?		
Los sistemas de computo y de información de la gerencia son adecuados?		
La comunicación entre el departamento de IyD y otros departamentos de la organizacion es eficaz?		
La organizacion cuenta con productos competitivos tecnológicamente?		0,00%
Subtotal factor	0	

g) Sistema de Informacion de la Gerencia		
Todos los gerentes utilizan sistemas de información para la toma de decisiones?		
Existe un puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la organizacion?		
Los datos del sistema de información se utilizan en forma regular?		
Los gerentes de todas las áreas funcionales de la organizacion contribuyen con entradas para el sistema de		
Existen contraseñas eficaces para ingresar al sistema de información de la organizacion?		
Los estrategas de la organizacion están familiarizados con el sistema de información de organizacions rivales?		
El sistema de información es fácil de usar?		
Los usuarios del sistema de información comprenden las ventajas competitivas que la información proporciona a ls organizacion?		
Se ofrecen talleres de capacitación en cómputo a los usuarios del sistema de información?		
Se llevan a acabo mejoramientos frecuentes del sistema de información de a organizacion tanto en contenido como en facilidad de uso?		0,00%
Subtotal factor	0	

Fig.7 - Perfil de Capacidades Internas continuación...

- Una vez evaluados los diversos planteamientos, se procederá a identificar los factores que se consideraron como claves para cada unidad y para la organización en general, al igual que en el análisis externo, la determinación de los factores clave se realizó para cada unidad, pues existen factores internos que afectan de forma diferente a cada una de ellas. La evaluación permitirá identificar si dicho factor interno era considerado una fortaleza o una debilidad.
- Posteriormente, se asignan los puntajes para generar la "Matriz de Evaluación Interna EFI" (fig.8) de cada unidad.

Matriz de Evaluación de Factores Internos

	FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL POND.
FORTALEZAS	Capacidad Financiera	0,15	2	0,3
	Certificaciones de Calidad	0,13	2	0,26
	Recursos Tecnológicos	0,09	1	0,09
	Personal especializado en distintas áreas	0,09	3	0,27
	Las instalaciones y recursos están ubicados estratégicamente	0,13	3	0,39
DEBILIDADES	Las estrategias de mercadeo no son eficientes	0,09	2	0,18
	Perdida de experiencia por alta rotación de personal	0,09	3	0,27
	El apoyo logistico es insuficiente	0,13	3	0,39
	No cuenta con un sistema Core adecuado	0,13	3	0,39
	TOTAL:	1.0*		2.54

DIAGNOSTICO:

* El TOTAL de PESO debe sumar 1.

Fig.8 - Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

- Después se debe generar una "Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFI)" para la organización de manera de identificar aquellos factores que afectan simultáneamente a todas las unidades.
- Al final se genera una "Matriz EFI Resumen" (fig. 9), para dar un diagnostico general.

Matriz EFI Resumen

UNIDAD	MATRIZ EFI
Unidad 1	2,45
Unidad 2	2,80
Unidad 3	2,50
Unidad 4	1,54
General Organizacion	2,34

DIAGNOSTICO:

Fig. 9 - Matriz EFI Resumen

Paso 3: Compare y califique cada competidor: *< realizar la actividad apoyándose en la "Matriz de Perfil Competitivo" (fig.10) y con los competidores seleccionados previamente >*

Paso 4: Generar MPC: *< vacíe la información recolectada en la "Matriz de Evaluación Interna EFI" y grafique (fig.11) >*

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

		DELSUR BU		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2		COMPETIDOR 3		COMPETIDOR 4		COMPETIDOR 5	
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO*	CALIF	TP	CALIF	TP	CALIF	TP	CALIF	TP	CALIF	TP	CALIF	TP
TOTAL:													

DIAGNOSTICO

* El TOTAL de PESO debe sumar 1.

Fig.10 - Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Paso 5: Determinar/Analizar la Brecha de Desempeño Actual

- Brecha negativa: *< significa que los factores de los competidores son mejores >*
- Operaciones en paridad: *< no hay diferencias importantes >*
- Brecha positiva: *< significa que los factores nuestros son mejores >*

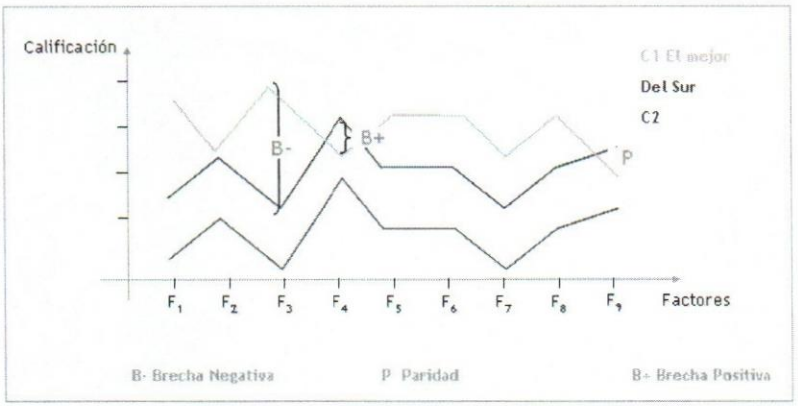


Fig. 11 - Gráfico Ejemplo de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

c. Identificación y Formulación de Estrategias

En esta etapa se seleccionan las estrategias que pretenden eliminar las diferencias entre la situación actual y la esperada basadas en la información obtenida en las secciones anteriores, deben tomar en cuenta las fortalezas y a su vez, ser eficaces y factibles económicamente.

c.1. Identificación/Formulación de Estrategias:

- Con el apoyo de la matriz FODA (fig. 12), se identificaran las cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). Se realizara el estudio por unidad, utilizando como base las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en la etapa anterior.

Matriz FODA					
Unidad		Fortalezas		Debilidades	
		1		1	
		2		2	
		3		3	
		4		4	
		5		5	
Oportunidades		Estrategias FO (agresivas) Uso de Fortalezas para aprovechar Oportunidades		Estrategias DO (adaptacion) Vencer Debilidades aprovechando Oportunidades	
1					
2					
3					
4					
5					
Amenazas		Estrategias FA (defensivas) Usar Fortalezas para evitar Amenazas		Estrategias DA (de supervivencia, salida o liquidacion) Reducir a un mínimo y evitar Amenazas	
1					
2					
3					
4					
5					

Fig. 12 - Matriz FODA

- Posteriormente, se hará un listado de todas las estrategias específicas (fig. 13) para aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas por medio de las fortalezas internas y de la mejora de las debilidades, agrupándolos dentro de estrategias principales: Integración, Penetración de Mercado, Diversificación (concéntrica, de conglomerado), Desarrollo de Negocios y/o Productos, Recorte de Gastos, Enajenación o Liquidación por unidad con el resultado de la actividad anterior.

LISTADO DE ESTRATEGIAS	
Agrupación de Estrategias	Estrategias
INTEGRACION	
PENETRACION DE MERCADO	
DIVERSIFICACION	
DESARROLLO DE NEGOCIO Y/O PRODUCTOS	
RECORTE DE GASTOS	
LIQUIDACION	

Fig.13 - Listado de las Estrategias

d. Implementación de la Estrategia:

La implementación de la estrategia implica convertir el plan estratégico en acciones y posteriormente en resultados. El éxito estará dado si se logran los objetivos estratégicos y los niveles de rendimiento financiero planeados, que dependerán de la motivación y compromiso de toda la organización.

d.1 Balanced Scorecard

- Ubicar en las cuatro perspectivas (fig.14), los objetivos que constituyen la estrategia, la cual puede ser visualizada a través de las relaciones causales que existen entre ellos en un mapa estratégico (Anexo A - Ejemplo 5).

PERSPECTIVAS DEL BSC					
Perspectiva	Objetivo de Resultado	Estrategia	Iniciativa/ Recursos	Meta	Indicadores
Dimensiones criticas claves de la organización	Lo que la estrategia esta buscando alcanzar	Lo que haremos para lograr los Objetivos Estratégicos	Planes de Acción necesarios para alcanzar las metas	El nivel de desempeño o tasa de mejora necesitada	Como el éxito o fracaso (desempeño) sobre los objetivos es monitoreado
FINANCIERA	Objetivos 1, 2, 3...	Estrategias 1, 2, 3...	Iniciativas 1, 2, 3...	Metas 1, 2, 3...	Indicadores 1, 2, 3...
CLIENTE	Objetivos 1, 2, 3...	Estrategias 1, 2, 3...	Iniciativas 1, 2, 3...	Metas 1, 2, 3...	Indicadores 1, 2, 3...
INTERNAS	Objetivos 1, 2, 3...	Estrategias 1, 2, 3...	Iniciativas 1, 2, 3...	Metas 1, 2, 3...	Indicadores 1, 2, 3...
CAPACIDADES	Objetivos 1, 2, 3...	Estrategias 1, 2, 3...	Iniciativas 1, 2, 3...	Metas 1, 2, 3...	Indicadores 1, 2, 3...

Fig. 14 - Perspectivas del BSC

- Se diseñan los indicadores apoyados con la Hoja de Registro (fig. 15).

HOJA DE REGISTRO PARA EL DISEÑO DE INDICADORES DE GESTION	
INDICADOR	
PROPOSITO	
OBJETIVO ESTRATEGICO	
META	
FORMULA	
FRECUENCIA	
FUENTE DE DATOS	
RESPONSABLE	
QUE HACE?	
OBSERVACIONES	
INCIATIVA(S) ASOCIADA(S)	
PRESUPUESTO	
PRIORIDAD	

Fig. 15 - Hoja de Registro de Indicadores

d.2 Presupuesto

- Apoyado en el Presupuesto Global Estimado (fig. 16) se identifica los costos de las iniciativas formuladas.

PRESUPUESTO GLOBAL ESTIMADO				
Inicativa				Fecha
#	Elemento de Costo	Costo en Bs.	Costo en $	Premisas
1	Recurso Humano			
1.1	Honorarios de Personal			
1.2	Adiestramiento			
1.3	Viáticos			
1.4	Programas de Incentivo			
	Sub-Total Recurso Humano	Bs 0.00	$0.00	
2	Terceros			
2.1	Campaña de Prensa			
2.2	Campaña Publicitaria			
2.3	Consultorías			
2.4	Encartes Estados de Cuenta			
2.5	HH en outsourcing			
2.6	Honorarios del personal de FISERV			
2.7	Material POP			
2.8	Mercadeo			
2.9	Promoción en canales internos y encartes en			
2.10	Promociones			
2.11	Proveedor			
	Sub-Total Terceros	Bs 0.00	$0.00	
3	Activos Fijos			
3.1	Derechos /Propiedad Intelectual			
3.2	Hardware			
3.3	Infraestructura física			
3.4	Mobiliario			
3.5	Software			
	Sub-Total Activos Fijos	Bs 0.00	$0.00	
	Total Presupuesto Estimado	Bs 0.00	$0.00	

Fig. 16 - Presupuesto Global Estimado

d.3 Fijación de Metas:

- Realizar un vaciado final (fig. 17) para puntualizar todos los elementos que participan en la implementación del plan estratégico.

d.4 Control y Seguimiento

- Realizar evaluación de los valores deseados vs. los reales, identificar desviaciones y aplicar las medidas correctivas (fig. 18).

FIJACION DE METAS				
INDICADOR	META	INICIATIVAS	RECURSOS	FECHA
I1	M1, 2, 3 ...	Proyectos, Planes de Accion	Presupuesto	Programación

Fig. 17 - Fijación de Metas

VPD. PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN
Plan Estrategico 2009

DELSUR

INFORME DE SEGUIMIENTO BSC

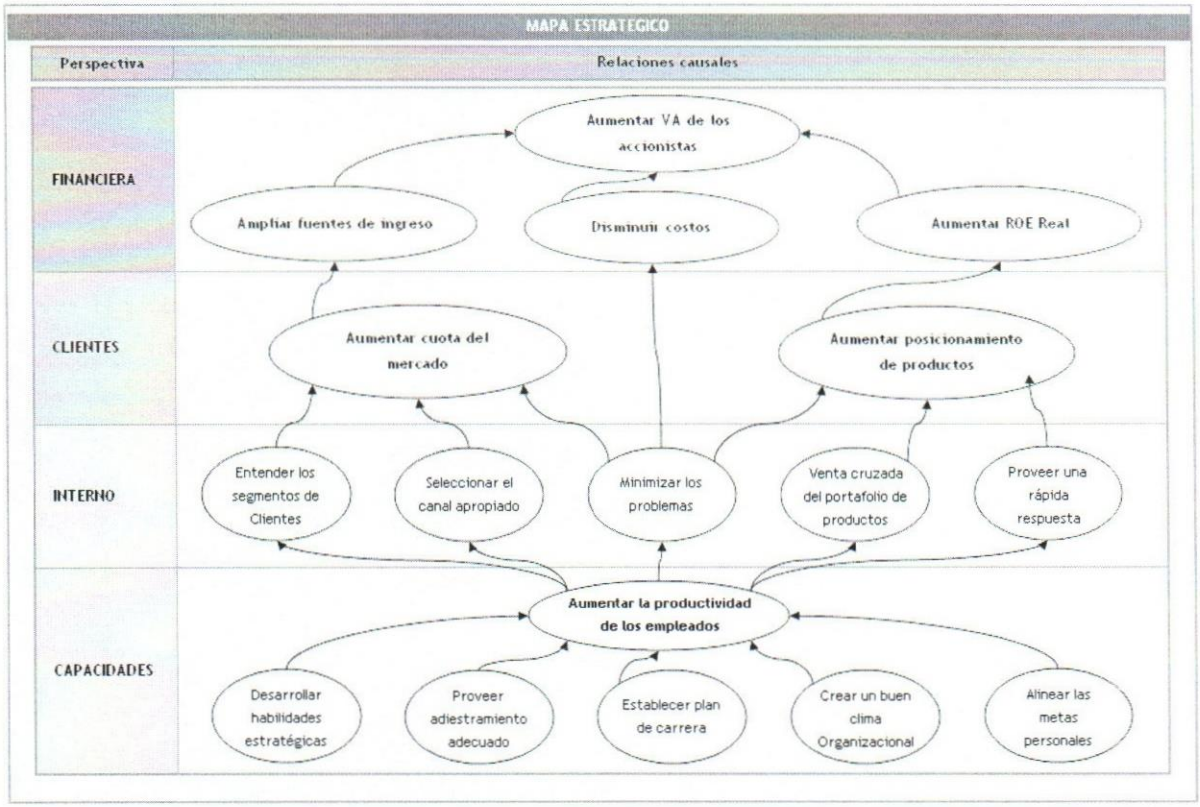
Unidad	Responsable	Fecha

#	Objetivos	Metricas	Valor Actual	Meta
1	PERSPECTIVA FINANCIERA			
1.1	Objetivo 1	Indicador 1		
1.2	Objetivo 2	Indicador 2		
1.3	Objetivo 3	Indicador 3		
1.4	Objetivo 4	Indicador 4		
2	PERSPECTIVA DEL CLIENTE			
2.1	Objetivo 1	Indicador 1		
2.2	Objetivo 2	Indicador 2		
2.3	Objetivo 3	Indicador 3		
2.4	Objetivo 4	Indicador 4		
3	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS			
3.1	Objetivo 1	Indicador 1		
3.2	Objetivo 2	Indicador 2		
3.3	Objetivo 3	Indicador 3		
3.4	Objetivo 4	Indicador 4		
3	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS			
3.1	Objetivo 1	Indicador 1		
3.2	Objetivo 2	Indicador 2		
3.3	Objetivo 3	Indicador 3		
3.4	Objetivo 4	Indicador 4		

ADVERTENCIA, DESVIACION **BAJA** DE LA META	**CUMPLE, NO EXISTE** DESVIACION DE LA META	**ALERTA,** DESVIACION **ALTA** DE LA META	**NO HA HABIDO ACTUALIZACION**

Fig. 18 - Informe de Seguimiento BSC

A. Ejemplos

Ejemplo 5

Mapa Estratégico, compuesto de objetivos estratégicos que muestran aquello que se quiere conseguir y relaciones causales que no son mas que relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la unidad/organización y del sector, así como en la experiencia.