



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
POSTGRADO EN ECONOMÍA EMPRESARIAL

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE BALANCED SCORECARD PARA UNA
DIVISIÓN DE FORMULACIÓN, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN,
BANCARIZACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA DE PROYECTOS**

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

Realizado por: Desiree Sánchez

C.I: V-16.900.380

Asesor: Prof. Gustavo Matos

C.I: V-13.288.155

Caracas, mayo 2011

A mis padres por darme la formación necesaria para enfrentarme día a día con todos los obstáculos que se me presentan y brindarme todo el apoyo necesario para enrumbar mi vida y con ello mi carrera hacia el éxito.

A mis hermanos por representar una parte importante y un soporte cada paso que doy en mi vida, los amo.

A mi compañero de postgrado Gabriel, quien ha sido mi mejor amigo, casi un hermanito, excelente persona y me ha brindado su apoyo de manera incondicional en todos los aspectos, te quiero muchísimo.

A mi asesor el Profesor Gustavo Matos, por orientarme siempre, tener tanta paciencia, darme ánimos para seguir adelante, procurar el desarrollo de un trabajo óptimo; además de brindar numerosos aportes, resultando así una persona a la cual le agradezco todo el tiempo que ha dedicado en la elaboración de este producto final.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	p. 1
CAPÍTULO I : EL PROBLEMA	4
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Objetivos de la investigación	6
1.2.1 Objetivo general	6
1.2.2 Objetivos específicos	6
1.3 Problemas	6
1.4 Justificación	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1 Definición de estrategia	9
2.1.1 Beneficios que brinda la aplicación de estrategias en una organización	11
2.1.2 Planificación estratégica	12
2.2 Control de gestión	13
2.3 Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)	14
2.4 Cadena de valor	17
2.5 Modelo de las cinco fuerzas competitivas	19
2.5.1 Barreras de entrada	22
2.6 El mapa estratégico	25
2.6.1 Perspectivas del mapa estratégico	25
2.6.2 Elementos del mapa estratégico	26
2.7 El balanced scorecard (BSC) o plan estratégico de acción	27
2.7.1 Perspectiva financiera	29
2.7.2 Perspectiva del cliente	29
2.7.3 Perspectiva de los procesos internos del negocio	30
2.7.4 Perspectiva del aprendizaje y mejora	31
2.7.5 El cuadro de mando integral en organizaciones no lucrativas	31

CAPÍTULO III: MARCO ORGANIZACIONAL	36
3.1 Antecedentes del Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas	36
3.2 Misión	36
3.3 Estructura organizativa	37
3.4 Bases Legales	38
3.4.1 Competencias	38
3.4.2 Organización	38
3.5 Oficina estratégica de seguimiento y evaluación de las políticas públicas (OESEPP)	38
3.5.1 Competencias	39
3.5.2 Líneas de acción de la OESEPP en el año 2010	39
3.5.3 Estructura organizativa	40
3.5.4 Actividades que desempeña la OESEPP	41
3.5.5 Líneas de acción del año 2011	42
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	43
4.1 Tipo de investigación	43
4.2 Diseño de la investigación	44
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS	55
5.1 Resultados de la encuesta	55
5.1.1 ¿Cuál cree usted que es la razón de ser de una División que formule, brinde asistencia técnica, bancarice y evalúe proyectos?	55
5.1.2 ¿Cuáles cree usted que son los servicios y/o productos que debería brindar esta División?	56
5.1.3 ¿Cuáles mecanismos cree usted que deben implementarse para regular o fomentar la elaboración de proyectos de inversión en el país?	56
5.1.4 ¿Cree que existe algún tipo de necesidad insatisfecha en el mercado en el cual ingresará esta División?, si la respuesta es afirmativa indique ¿cuál (es)?	57
5.1.5 ¿Qué cree usted que debería llegar a ser dicha División?	57
5.1.6 ¿Cuáles productos y/o servicios cree usted que debería ofrecer a futuro?	57

5.1.7 ¿Cuáles cree usted deberían ser los valores que fomenten y rijan a esta División?	58
5.1.8 Enunciados correspondientes a la misión de la División	59
5.2 Diagnóstico de la División	60
5.2.1 Misión	60
5.2.2 Visión	60
5.2.3 Valores	61
5.3 Matriz DOFA	61
5.3.1 Matriz DOFA con análisis de impacto cruzado	62
5.4 Modelo de las cinco fuerzas competitivas	64
5.4.1 Amenazas de aparición de nuevos competidores (barreras de ingreso: económico-tecnológicas, político-legales y sociales culturales)	64
5.4.2 Competencia actual: nivel de rivalidad	65
5.4.3. Amenaza de productos sustitutos	65
5.4.4 Poder de negociación en relación a los principales proveedores (en este caso sólo se toma en cuenta al factor humano dado que la División comercializará un servicio)	66
5.4.5 Poder de negociación en relación a los clientes	66
5.5 Cadena de valor	66
5.6 Mapa estratégico	68
5.7 Planteamiento del futuro deseado	69
5.7.1 Objetivos y metas	69
5.7.2 Metas de cumplimiento a corto y mediano plazo	70
5.8 Plan de acción	71
5.8.1 Iniciativas a nivel del mapa estratégico	71
5.8.2 Iniciativas por tema estratégico	72
5.8.3 Iniciativas a nivel de objetivos y metas	73
5.9 Balanced scorecard o plan estratégico de acción de la División	74
CONCLUSIONES	75
LISTA DE REFERENCIAS	79
CÚRRICULUM VITAE	83

ÍNDICE DE CUADROS

	p.
CUADRO N° 1. Etapas del proceso	44
CUADRO N° 2. Cronograma de actividades	54
CUADRO N° 3. Resultados obtenidos referentes a la misión de la División	59
CUADRO N° 4. Cadena de valor	67
CUADRO N° 5. Metas de cumplimiento a corto y mediano plazo	70
CUADRO N° 6. Iniciativas a nivel del mapa estratégico	71
CUADRO N° 7. Iniciativas por tema estratégico	72
CUADRO N° 8. Iniciativas a nivel de objetivos y metas	73
CUADRO N° 9. Cuadro de mando integral de la División	74

ÍNDICE DE FIGURAS

	p.
FIGURA N° 1. Matriz DOFA	15
FIGURA N° 2. Matriz DOFA con el análisis de impacto cruzado	16
FIGURA N° 3. Modelo de las cinco fuerzas competitivas	19
FIGURA N° 4. Cuadro de mando integral o plan estratégico de acción	28
FIGURA N° 5. Estructura del cuadro de mando integral genérico para organizaciones no lucrativas	32
FIGURA N° 6. Cuadro de mando integral del sector público	34
FIGURA N° 7. Estructura organizativa del MPPPF	37
FIGURA N° 8. Nivel de toma de decisiones y formación académica en la OESEPP	40
FIGURA N° 9. Modelo de encuesta	46
FIGURA N° 10 Cadena de valor	49
FIGURA N° 11. Mapa estratégico	52
FIGURA N° 12. Matriz DOFA de la División	62
FIGURA N° 13. Matriz DOFA- Análisis de impacto cruzado - Parte I (Estrategias: FO y DO)	63
FIGURA N° 14. Matriz DOFA- Análisis de impacto cruzado- Parte II (Estrategias: FA y DA)	64
FIGURA N° 14. Mapa estratégico	68

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
POSTGRADO EN ECONOMÍA EMPRESARIAL

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE BALANCED SCORECARD PARA UNA
DIVISIÓN DE FORMULACIÓN, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN,
BANCARIZACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA DE PROYECTOS**

Autor: Desiree Sánchez

Asesor: Gustavo Matos

Caracas, mayo de 2011

RESUMEN

La presente investigación está orientada a diseñar una propuesta de Balanced Scorecard, de una División que se encargue exclusivamente de la formulación, seguimiento, evaluación, bancarización y asistencia técnica en materia de proyectos de inversión privada, a instalarse en el Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas; para ello se ha establecido la misión, visión y valores de la misma dándole rumbo de esta forma a su planificación estratégica; delimitando a su vez, una serie de objetivos, indicadores de resultados y metas a alcanzar por la misma, conformando todos estos aspectos el cuadro de mando integral de la División, basándose su plan estratégico de acción en asentar la factibilidad otorgada por ésta como un requisito para la inserción de los proyectos en una institución bancaria y establecer convenios con los entes que lo ameriten para la mejora en los procesos, buscando con ello contribuir con el desarrollo endógeno del país; estando todo ello inmerso, en el marco de las atribuciones del Ministerio y de las líneas generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013.

APROBACIÓN DEL ASESOR

Quien suscribe **GUSTAVO MATOS CONTRERAS, C.I: V-13.288.155** Asesor del Trabajo de grado “**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE BALANCED SCORECARD PARA UNA DIVISIÓN DE FORMULACIÓN, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN, BANCARIZACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA DE PROYECTOS**”, elaborado por **DESIREE A. SÁNCHEZ V, C.I: V-16.900.380**, para optar al título de Especialista en ECONOMÍA EMPRESARIAL, considera que el mismo reúne los requisitos exigidos por la Dirección de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello y tiene méritos suficientes como para ser sometido a la presentación y evaluación del Jurado examinador.

En la ciudad de Caracas, en el mes de mayo de 2011

GUSTAVO MATOS CONTRERAS

C.I: V-13.288.155

INTRODUCCIÓN

El ambiente de negocios que existente actualmente en Venezuela, en el cual se presentan cambios constantes en el ámbito social, político y principalmente económico; requiere que se haga uso, por parte de los agentes económicos de carácter tanto público como privado, de las herramientas de planificación estratégica que se disponen, siendo una de las más empleadas la desarrollada por Kaplan y Norton denominada Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, la cual según Niven (2003) representa un sistema que equilibra la exactitud de las cifras financieras con los resultados futuros, al mismo tiempo que ayuda a las organizaciones a poner en marcha sus estrategias diferenciadoras; buscando así que la organización se desarrolle de manera óptima y eficiente a largo plazo.

En este sentido, un ejemplo de los cambios que se generan en el ámbito nacional lo representa la fusión entre el Ministerio del Poder Popular para Economía y Finanzas y el de Planificación y Desarrollo, razón por la cual se está llevando a cabo el proceso de reestructuración del Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas (MPPPF), por lo que se hace necesario hacer uso de las herramientas de planificación estratégica existentes, por la comisión que tiene a su cargo este proceso, con el objetivo de analizar con detalle la modificación de las estructuras de las dependencias adscritas al mismo, el diseño de metas e indicadores de gestión y delinear las nuevas competencias de éstas; las cuales, según lo que establece la Memoria y Cuenta 2010¹ del MPPPF, deben estar enmarcadas en lo señalado en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013.

¹ Memoria y Cuenta 2010. (p.15) del Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas, 2011, Caracas.

Es por ello, que la Oficina Estratégica de Seguimiento y Evaluación de las Políticas Públicas (OESEPP) perteneciente al MPPPF, adscrita al Despacho del Ministro; siendo ésta, de acuerdo a lo establecido en la Memoria y Cuenta 2010² del MPPPF, la encargada de hacer seguimiento y control de las políticas públicas que vayan en pro del desarrollo endógeno del país, aprovechando el proceso de reestructuración; se ha considerado conveniente, incorporar en su estructura organizativa una División que se encargue exclusivamente de la formulación, seguimiento, evaluación, bancarización y asistencia técnica en materia de proyectos de inversión privada; siendo conveniente para ello, en primera instancia delimitar su misión, visión y valores; estando estos aspectos delineados según los estatutos vigentes de la institución .

Razón por la cual, para darle un carácter estratégico a esta División, es necesario disponer de las herramientas prácticas que tiene a su alcance, las cuales contribuyan a medir y controlar la gestión de cada uno de los procesos que se llevarían a cabo en la misma, por lo que el presente trabajo de investigación emplea una de las metodologías, que según Blackerby (1996) va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar el desempeño, como lo es el cuadro de mando integral, el cual permitirá plantear sus objetivos con indicadores mensurables.

El presente trabajo de investigación, se ha constituido en cinco capítulos, los cuales a grades rasgos contienen:

- En el capítulo I se han esbozado las necesidades de la investigación referentes al empleo de un plan de acción estratégico para la organización en cuestión, a

² Memoria y Cuenta 2010. (p.19) del Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas, 2011, Caracas.

su vez, se formulan sus objetivos generales y específicos, así como también, se establecieron los problemas a analizar y la justificación de la investigación.

- El capítulo II comprende la explicación detallada de las premisas teóricas que respaldan el estudio, enfocándose en las herramientas implementadas para delinear el plan de acción estratégico de la División.
- El capítulo III muestra el planteamiento estratégico, la estructura organizativa, procesos y actividades del Ministerio y específicamente de la Oficina, en la cual se encontraría la División.
- En el capítulo IV es delineado el marco metodológico, especificando el nivel y diseño de la investigación, además son descritas las etapas en las cuales ésta se efectúa, conjuntamente con las herramientas implementadas en ello, respaldado con el cronograma de actividades respectivo.
- En el capítulo V es diseñada la propuesta, conteniendo el esbozo de la misión, visión y valores de la División, la matriz DOFA ampliándola con el análisis de impacto cruzado, la cadena de valor, el mapa estratégico, el modelo de las cinco fuerzas competitivas, establecimiento de metas, objetivos, iniciativas e indicadores de gestión; constituyendo en última instancia el plan estratégico de acción de la organización.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Actualmente no existe en Venezuela una dependencia perteneciente a la Administración Pública Nacional (APN), que se dedique exclusivamente a la formulación, seguimiento, evaluación, bancarización y asistencia técnica en materia de proyectos de inversión privada; ello se constata en la Memoria y Cuenta 2010³ del MPPPF específicamente en la estructura organizativa del mismo y de la recientemente denominada Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario; así como también en lo pertinente al Ministerio de Estado para la Banca Pública en el Mensaje Presidencial 2010⁴ o del Órgano Superior del Sistema Financiero Nacional que se está conformando y aún no posee algún tipo de estructura oficialmente, dado que, en correspondencia con las atribuciones y competencias que estos tienen a su cargo, debería encontrarse en alguno de ellos dicha responsabilidad.

Por lo anteriormente señalado, se hace necesario insertar en la APN una División que se dedique únicamente a dichas actividades; la cual, podría estar adscrita al MPPPF, ello debido al nexo existente con la misión del mismo, específicamente a la OESEPP, ya que esta Oficina es la encargada de realizar el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas en materia de planificación y finanzas; ofreciendo asesoramiento de toda índole a los inversores que lo soliciten, coadyuvando con ello al desarrollo endógeno del país.

³ Memoria y Cuenta 2010. (p.17) del Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas, 2011, Caracas.

⁴ Mensaje Presidencial 2010. (p.71) del Despacho del Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, 2011, Caracas.

Esta División, le daría un importante empuje al sector empresarial instalado en Venezuela fomentando la materialización y búsqueda de nuevas ideas en proyectos de inversión e incitando a los emprendedores a invertir, buscando también bancarizar antiguas ideas que por diversas razones han sido desechadas por instituciones bancarias, brindando toda la asistencia técnica requerida por los mismos de forma gratuita, siempre y cuando las mismas se encuentren alineadas a las directrices del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013; ya que los objetivos señalados en este Plan representan el norte de los organismos públicos existentes y conforman el marco de la planificación estratégica del gobierno actual.

En este sentido, se hace necesario garantizar el logro de los objetivos planteados en el Plan, siendo el punto de partida para ello delimitar la misión, visión y valores que regirán el devenir de la División en cuestión, una vez que inicie su gestión; sirviendo ello de herramienta, para diseñar el plan estratégico de acción de la misma, que según Muñiz (2005) es una herramienta que sirve para medir de una forma eficaz si una organización está cumpliendo con los resultados esperados, así como también para confirmar que se avanza hacia los objetivos estratégicos y comunicar a la organización cómo se deberán alcanzar estos; estableciendo así los indicadores necesarios en la evaluación de su desempeño; siendo ello un insumo para la optimización de sus labores.

Cabe señalar, que representa un requisito indispensable para la planeación de cualquier organización y más aún si está iniciando sus actividades, el elaborar su plan estratégico de acción, ya que las mismas, deberán evaluar lo obtenido en sus indicadores de resultados en comparación a las metas propuestas; así como también la comisión encargada de la reestructuración del Ministerio, necesita de una herramienta que le permita analizar la pertinencia del ingreso de la División en la estructura organizativa del organismo; dado que, sus estrategias deben encontrarse en el marco

de las competencias y atribuciones del MPPPF y que a su vez tengan una relación directa con lo establecido en dicho Plan; garantizando así, el logro de los objetivos establecidos en éste.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de Balanced Scorecard (BSC) para la División de formulación, seguimiento, evaluación, bancarización y asistencia técnica en materia de proyectos de inversión privada a instalarse en el MPPPF.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Delimitar la misión, visión y valores de la División.
2. Definir las actividades y/o procesos que efectuará la División.
3. Establecer estrategias para la División en función del análisis de factores internos y externos.
4. Identificar los objetivos estratégicos que se propone alcanzar la División.
5. Establecer los indicadores de control de gestión para la División.
6. Diseñar el plan estratégico de acción de la organización

1.3 Problemas

1. ¿Cuál es la misión, visión y los valores de la División?
2. ¿Cuáles son las actividades y/o procesos que efectuará la División?
3. ¿Cuáles son las estrategias que la División debería emplear en función al análisis de factores internos y externos?
4. ¿Qué objetivos estratégicos se propone alcanzar la División?
5. ¿Qué indicadores permitirán evaluar la gestión de la División?

6. ¿Cuál es el plan estratégico de acción de la organización?.

1.4 Justificación

El instalar en el país, específicamente en el MPPPF una División que se dedique exclusivamente a la formulación, seguimiento, evaluación, bancarización y asistencia técnica en materia de proyectos de inversión privada, se justifica en el hecho de que actualmente la asesoría de este tipo es brindada sólo por empresas consultoras, las cuales cobran altas sumas de dinero por ello; en consecuencia, pocos emprendedores llegan a consolidar sus ideas en proyectos, siendo una porción de ellos desechados por las instituciones bancarias, aunque posean un gran potencial si fueran reformulados; razón por la cual, la constitución de dicha División permitirá, cubrir las necesidades insatisfechas en el sector empresarial.

A su vez, esta División representaría otra alternativa para los emprendedores ya que contará con personal de alto nivel en todas las áreas, cuestión de brindar asesoría de toda índole, totalmente gratuita, no sólo financiera como ocurre en la mayor parte de las empresas consultoras radicadas en el país; no obstante, en el caso de que deseen la formulación o bancarización del proyecto en cuestión sólo se cobraría una módica cantidad de dinero, ello debido a que será subsidiada por el gobierno, ya que la inclusión de la misma en el MPPPF coadyuvará con el crecimiento económico del país y el fomento de la pequeña y mediana empresa. Cabe señalar, que la División se encargará de efectuar el control y seguimiento posterior de los proyectos una vez que sean aprobados por el sector bancario, hecho que muy pocas instituciones financieras realizan, verificando rigurosamente el cumplimiento de los mismos en materia financiera y física.

Asimismo, permitirá la universalización de la metodología de formulación de proyectos en el país, dándole los matices correspondientes, dependiendo de la materia

de que se trate cada uno de ellos, pero empleando las mismas herramientas en su elaboración y evaluación, a través de una tecnología moderna y con el incentivo de elaborar nuevos instrumentos que permitan evaluar y formular proyectos, todo esto ajustado a las necesidades de la población y del mercado.

En otro orden de ideas, es pertinente mencionar que para la delineación de los objetivos, estrategias y acciones a emprender por la nueva División, además del establecimiento de metas e indicadores de resultados, se requiere de la aplicación de una herramienta metodológica que le permita darle sentido a las acciones que ejecutará, para analizar posteriormente si cada una de éstas se encuentran en lo establecido en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013. Siendo la herramienta que le da respuesta a todo ello el Balanced Scorecard, dado que el delinear el plan estratégico de acción de la División, le permitirá delinear lo anteriormente señalado, siendo el desarrollo de esta propuesta la base para analizar su pertinencia en el ingreso de la APN por parte de la comisión encargada de la reestructuración del MPPPF.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de estrategia

El término estrategia representa los medios a través de los cuales se alcanzan los objetivos propuestos; de manera tal que este término constituye el establecimiento de los cursos de acción y de los recursos intrínsecamente necesarios para que la organización alcance los objetivos que se ha planteado a largo plazo.

Son múltiples las definiciones que se han efectuado de este término, pero una de las que más se adapta a la presente investigación, es la efectuada por Andrews (1980) donde señala que “la estrategia es el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas, planes para lograr estos objetivos, el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad”.

Así como también, Henderson (2006) afirma que el término estrategia representa la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique. Representando ésta el cómo lograr los fines particulares que se ha propuesto una organización, brindando de una manera operativa el conjunto de acciones que se llevaran a cabo, mediante el establecimiento un programa general de acción, representando siempre la estrategia el norte de la gestión; proporcionándole de esta forma sentido a cada una de las actividades que se realizan en la empresa.

Desde la perspectiva más general, los elementos de una estrategia son los siguientes:

- Metas y/o objetivos los cuales se buscan alcanzar.
- Políticas y acciones que se emprenderán; debe existir coherencia lógica y relación entre estas y los objetivos.
- Análisis de los recursos y capacidades de la organización y por ende de sus fortalezas y debilidades con respecto a la competencia, así como también del entorno.

Como paso previo a establecer las estrategias de una organización y saber el sentido hacia el cual ésta se dirige según Urquiza (2009), se debe delimitar la misión, visión y valores, de la misma, aspectos que se definen a continuación:

- **Misión**

Contiene los propósitos fundamentales y razón de ser de la organización; debe ser, clara y concisa. Este término representa el patrón de referencia que guía las acciones; dándole sentido y dirección a la toma de decisiones estratégicas.

- **Visión**

Es un enunciado que refleja en qué espera convertirse y/o hacia dónde va la organización; lo que pretende lograr en el futuro, ésta debe ser coherente con la misión mostrando el objetivo de las estrategias que se formularán. Contreras (2009) señala que representa la situación total y a futuro del complejo organización-entorno realizable, visualizada por sus directores y cuadros gerenciales cual si ya fuese presente, cual si ya estuviese realizada, dado que desean verla concretada. De allí su

empeño en materializarla mediante su mejor esfuerzo, así como el de la organización que dirigen, siendo el destino al cual aspiran.

- **Valores**

Representan el conjunto de principios y creencias culturales por los cuales se rige la empresa, representando las pautas de comportamiento de ésta; es decir, su cultura organizacional.

2.1.1 Beneficios que brinda la aplicación de estrategias en una organización

El poner en práctica las estrategias planteadas en la organización para el logro de sus objetivos de largo plazo, proporciona múltiples beneficios, según Contreras (2009), básicamente:

- Le da dirección, significado y sentido al conjunto de acciones que se llevan a cabo. Coordinando a las personas en la organización en un sólo rumbo y optimizando la asignación de recursos.
- Suministra unidad y estructura al grupo de esfuerzos que se realizan.
- Las múltiples acciones conforman un todo orientado al éxito.
- Orienta la acción gerencial y las operaciones de una empresa.
- Señala la coordinación necesaria entre las partes de la organización.
- Promueve un espíritu empresarial
- Delimita la coordinación necesaria entre las partes de la organización.
- Motiva a los miembros de la empresa
- Sintoniza a la empresa con los retos y exigencias de su entorno

Por todas estas razones la implementación de estrategias en una organización resulta de vital importancia; de manera tal, de lograr un rotundo éxito en el alcance de los objetivos que se ha propuesto.

En la toma de decisiones de una empresa se busca que las estrategias permitan que ésta cumpla a cabalidad con lo establecido en su misión, ver hecha realidad su visión y conseguir el mejor posicionamiento posible, atravesando los escenarios de transición que se le presenten en el devenir de su para augurar un éxito, teniendo así una visión de futuro, hacia el escenario de posicionamiento al que se aspira llegar lo cual se consolida con la planificación estratégica.

2.1.2 Planificación estratégica

La planificación estratégica, según Blackerby (1996), es básicamente, un proceso continuo y sistemático en el cual los agentes toman decisiones con respecto a los resultados que pretenden obtener en el futuro, cómo lograrlos y cómo se mide el éxito. Todo ello con el fin de brindarle la orientación general a una organización, dándose a través de la formulación, puesta en práctica y evaluación de estrategias; siendo el fin último en alcanzar las metas propuestas, en base de la visión y misión de la empresa.

Al implementar, la planeación estratégica en una organización, se busca principalmente: poner en práctica una estrategia; la cual contribuya a que los gerentes posean un mayor nivel de control sobre futuro deseado de la empresa; de manera tal de tener un plan de acción optimice el desempeño de ésta; analizar la posibilidad de éxito y/o fracaso de ésta y delimitar la posición competitiva de la empresa.

Especial atención merece, el hecho de que todo buen estratega debe conocer e implementar, los instrumentos de planeación necesarios para esbozar las estrategias de la organización, previendo cualquier tipo de contingencia que se pueda presentar en el transcurso de su aplicación; de manera tal, de delimitar lo que se podría hacer en la empresa, las capacidades que ésta posee y las que tiene la facultad de desarrollar.

2.2 Control de gestión

Según Amat (2004), el control de gestión representa el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de ésta. Razón por la cual se puede afirmar que éste es un proceso dinámico mediante el cual se establece la dirección de la toma de decisiones; con el propósito de ver hecho realidad lo que se espera que la empresa logre a futuro.

En consecuencia, se puede delimitar este concepto; como lo afirma Atencio (2009) en cinco aspectos básicos; siendo estos:

- Conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar posteriormente el aporte de cada departamento a las variables claves de la organización.
- Modelo predictivo que permita estimar (a priori) el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad.
- Objetivos ligados a indicadores y a la estrategia de la organización.
- Información sobre el comportamiento y resultado de la actuación de los diferentes departamentos.
- Evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas.

A su vez, Conde (2006) señala que la aplicación de la estrategia necesita que todos los trabajadores, las unidades de negocio y apoyo, se encuentren alineados y vinculados a ellas. Por esta razón las organizaciones necesitan herramientas para comunicar las estrategias a emplear, conjuntamente con los procesos y sistemas que le ayudan en ello y obtener retroalimentación sobre ellas; razón por la cual la planificación estratégica dispone de distintas herramientas de análisis y diagnóstico que evalúan los factores internos y externos a la organización, los cuales permiten el desarrollo de la estrategia. Entre los cuales cabe señalar: matriz DOFA, cadena de valor, modelo de las cinco fuerzas competitivas, mapa estratégico y el cuadro de mando integral o plan estratégico de acción.

2.3 Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

Según Francés (2006) es una herramienta empleada para la formulación y evaluación de la estrategia, la cual permite analizar elementos internos y externos a una organización. Según su denominación deriva de las iniciales de sus componentes; los cuales son: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; éstas pueden describirse de la siguiente manera:

- **Fortalezas:** son los factores internos de la organización que crean valor; representando así aquellas características de la organización que las diferencian de otras; fomentando así las posibilidades el desarrollo de la misma
- **Debilidades:** son los factores internos de la organización que destruyen valor; estos se consideran como problemas intrínsecos en la misma, los cuales siendo que una vez reconocidos a tiempo y aplicando la estrategia apropiada resultarían erradicados.

- **Oportunidades:** representan aquellos factores externos a la organización que son positivos, que una vez identificados, pueden ser aprovechados para el logro de los objetivos de la misma.
- **Amenazas:** representan las situaciones externas a la organización que son negativas para ésta; las cuales pudieran aumentar sus riesgos.

En la figura N°1 se presenta un ejemplo de lo que sería una matriz DOFA representando en la cual se deben colocar los elementos de análisis interno y externo que son clave para la organización, representando las fortalezas y oportunidades elementos positivos; en cambio las debilidades y amenazas constituyen aspectos negativos

Figura N°1. Matriz DOFA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	+	-
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	+	-

Fuente: Antonio Francés (2006)

La matriz DOFA lleva consigo el análisis de impacto cruzado de los factores que la componen para así representar según David (2003) una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias, por lo que la misma además de estar conformada por los aspectos descritos, contiene:

- **Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO):** se hace uso de las fortalezas de una organización para el aprovechamiento de las oportunidades.

- **Estrategias de debilidades y oportunidades (DO):** buscan minimizar las debilidades de la organización de manera tal que no representen un obstáculo para aprovechar las oportunidades que se le presenten.
- **Estrategias de fortalezas y amenazas (FA):** se hace uso de las fortalezas de la organización para disminuir o eliminar el impacto de las amenazas.
- **Estrategias de debilidades y amenazas (DA):** busca disminuir las debilidades de la organización y eludir las amenazas externas.

De manera tal que la matriz resultante (Figura N°2), representa la matriz DOFA efectuando el análisis correspondiente y se simplifica en un conjunto de estrategias posibles para llevar a cabo en la organización; las cuales están interrelacionadas en cuanto cada una contiene elementos internos de la organización y aspectos externos que podrían afectarla; y a su vez los elementos con los cuales se inició el análisis.

Figura N° 2. Matriz DOFA con el análisis de impacto cruzado

	Fortalezas	Debilidades
	Listado de fortalezas	Listado de debilidades
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Listado de oportunidades	Estrategias para utilizar las fortalezas en pro de aprovechar las oportunidades	Estrategias para superar las debilidades al aprovechar las oportunidades
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Listado de amenazas	Estrategias para emplear las fortalezas en pro de evitar las amenazas	Estrategias para reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: Fred David (2003)

2.4 Cadena de valor

Según Contreras (2009) la cadena de valor representa una herramienta estratégica cuya finalidad es el examen crítico tocante a cómo la empresa agrega valor, que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan; permitiendo armonizar la estructura de procesos con el planteamiento estratégico de la organización. Destacando que ésta representa más que un simple análisis interno; dado que, la agregación de valor puede realizarse en combinación con o vía terceros, como parte de una cadena. Cada uno de los eslabones existe con miras a agregar valor, pudiendo hacerlo de una manera óptima, así como también regular, deficiente o hasta destruir valor.

Al analizar la cadena de valor de una organización pueden realizarse propuestas para su mejora haciendo posible el agregar más valor, el establecer una cadena de valor nueva, de forma tal de originar un cambio significativo en la estrategia y modelo de negocio.

A fin del mejoramiento continuo, o la reingeniería de la organización, esta herramienta será de gran ayuda para definir: ¿Qué proceso convendría eliminar?, ¿qué nuevos procesos se deberían agregar a los ya existentes?, ¿qué procesos permitirían materializar la ventaja competitiva buscada mediante la estrategia de la organización?, ¿cuándo, cómo y dónde se debería llevar a cabo tales procesos?, ¿qué procesos o parte de ellos convendría transferir a proveedores, aliados, socios o clientes?, ¿qué procesos de proveedores convendría ser realizados por la organización?, ¿qué procesos convendría transferir a los clientes, o desde ellos a la organización?.

Permitiendo de esta manera la cadena de valor; el examinar los procesos internos de la empresa; en la búsqueda de ventajas para la ejecución de cada uno de estos; representando ellos la base para la diferenciación de la misma. Separando así las actividades estratégicas que resultan vitales para analizar el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales; dado que una organización consigue la ventaja competitiva, en la realización de actividades de este tipo de una manera más económica o con mayor calidad que la de sus competidores.

Por ello Porter (1987) afirma que la organización puede tener dos tipos de ventajas competitivas; una por diferenciación, la cual representa la capacidad de la misma para realizar las actividades de su cadena de valor a un costo menor que la de sus competidores o de una manera original y/o diferente a ellos; o por costos relativamente más bajos; por lo que la ventaja competitiva se encuentra en función de la capacidad de darle al cliente un valor similar al de la competencia a un menor costo o generar más valor para el cliente del que le brindan los competidores.

De manera tal, que la cadena de valor representa una herramienta útil para desagregar la organización en sus partes constitutivas, con la finalidad de focalizar las áreas que son fuente de ventaja competitiva para ésta.

Por consiguiente, en la cadena de valor las distintas actividades que realiza una organización pueden dividirse en dos tipos:

- **Actividades primarias:**

Están relacionadas con la creación física del producto, su venta al consumidor y la asistencia posterior a ésta.

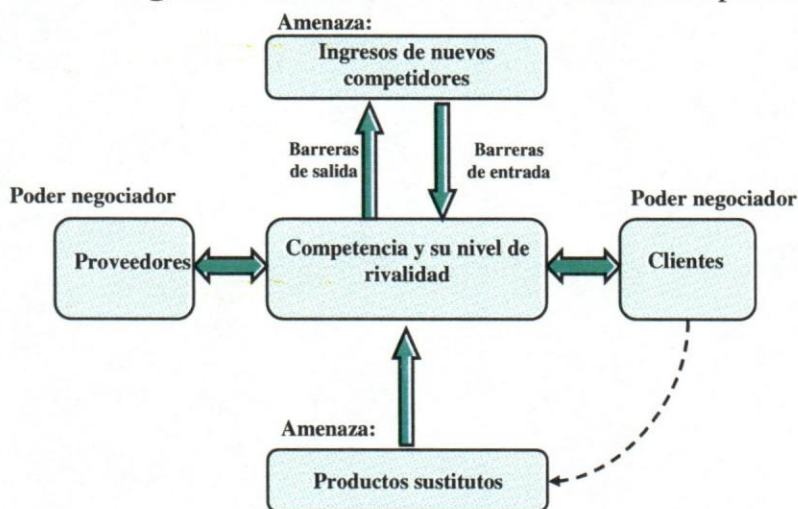
- **Actividades de apoyo:**

Respaldan las actividades primarias y se apoyan entre sí; suministrando insumos, tecnología, recursos humanos, entre otras; cabe señalar que el abastecimiento, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden ligarse con actividades primarias específicas, o al efectuado en toda la cadena de valor; mientras que, la infraestructura no se encuentra asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena de valor en su totalidad.

2.5 Modelo de las cinco fuerzas competitivas

Es un modelo estratégico, el cual fue planteado por Porter (1987); señalando que existen cinco fuerzas que establecen las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La organización debe evaluar sus objetivos y recursos, con respecto a estas cinco fuerzas, determinando por medio de ellas la competencia industrial; las cuales se muestran a continuación en la figura N°3:

Figura N° 3. Modelo de las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Michael Porter (1987)

Es así como estos factores, que modifican la estructura del sector industrial son definidos por Porter (1987) de la siguiente manera:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento no resulta atractivo en función que las barreras de entrada sean fáciles o no de franquear por nuevos participantes que podrían ingresar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una cuota del mercado; por lo que representa el análisis de la industria en lo que atañe a la facilidad que presenta, para que ingresen nuevas empresas o competidores, aún por encima de las barreras existentes para evitar el ingreso de la competencia. Entre estos factores se encuentran: economías de escala, acceso a canales de distribución, desventajas en costos (localización favorable, productos patentados, curva de aprendizaje y acceso a materias primas), políticas gubernamentales, reacción esperada de los competidores actuales, estructura de precios bajos, carteles formales o no, costos cambiantes para los clientes, barreras sociales, entre otros.

- **La rivalidad entre los competidores**

Para una organización resultará más complicado competir en un mercado o en uno de sus segmentos en el cual competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos; dado que, asiduamente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y el ingreso de nuevos productos. Entre estos factores se pueden mencionar: gran número de competidores equilibrados, crecimiento lento del sector, costos fijos elevados, productos estandarizados, incrementos importantes de capacidad, competidores diversos, intereses estratégicos elevados, fuertes barreras de salida, rivalidad emotiva, entre otros.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo en el momento en que los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, posean cuantiosos recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Resultando la situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la organización en cuestión, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. Siendo ello aun más crítico si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. Resultando así de esta fuerza un análisis de los proveedores de materia prima, el número de estos existente en el mercado, posibilidades de que ingresen otros, competencia entre ellos, o el hecho de que sea un monopolio. Entre los factores de este tipo se pueden señalar: pocos proveedores, no hay sustitutos, no se es cliente importante, los factores productivos son fundamentales, alto costo de cambiar de proveedor, amenaza de integración aguas abajo, grado de organización, entre otros.

- **Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no resultará atractivo, en el momento en que los clientes estén muy bien organizados, el producto presente varios o muchos sustitutos, que éste no sea muy diferenciado o resulte de bajo costo para el cliente, permitiendo ello que el mismo pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. En cuanto mayor organización exista en los compradores sus exigencias resultarán superiores en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios; razón por la cual, la organización tendrá una reducción en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

De manera tal, que en este ítem se representa los factores que pondrían incidir en el poder de negociación de los compradores y las posibilidades de asociaciones para compras al mayor; buscando con ello el obtener precios más favorables. Se puede hacer mención a los siguientes factores incluidos en este renglón: ventas concentradas en un cliente o en pocos, productos no diferenciados, bajos costos de cambiar de proveedor, riesgo de integración hacia atrás, poca importancia del producto para el cliente, clientes mejor organizados y con información, poco impacto en la competitividad de los clientes, entre otros.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no resulta atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales; ello se complica si los sustitutos poseen mayores avances tecnológicos o porque pudieran entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria en general; en resumen, representa el análisis de las posibilidades y facilidades de aparición de productos sustitutos. Entre estos factores se encuentran: calidad relativa (calidad de diseño, calidad de conformidad, calidad de habilidades), precio relativo, avance tecnológico, problemas culturales, competitividad, entre otros.

2.5.1 Barreras de entrada

La defensa de la organización debería consistir en el establecimiento de barreras de entrada en torno a una de las fortalezas que ésta tenga, con la protección de esta ventaja competitiva, de manera tal que podría obtener una serie de ganancias que posteriormente pudiera invertirla en investigación y desarrollo, de forma tal, de financiar una guerra de precios o para invertir en otras empresas; por lo que Porter (1982) distinguió seis barreras de entrada siendo éstas:

- **Economías de escala:**

Los altos volúmenes de producción permiten disminuir costos; razón por la cual la organización que tenga esta condición le obstaculizará a un nuevo competidor ingresar al mercado con precios bajos.

- **Diferenciación del producto:**

Cuando una organización diferencia y posiciona fuertemente su producto, el competidor que ingrese debería realizar considerables inversiones para igualar a su rival, cabe señalar que la alta velocidad de copia con la que reacciona la competencia o sus mejoras al producto existente tratando de crear que su producto parezca de mejor calidad, van en contraparte a lo anteriormente planteado.

- **Inversiones de capital:**

Su premisa fundamental, radica en que si la organización posee altos recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, ello le ayudará a tener mayores niveles de supervivencia al ocurrir una guerra de desgaste, invertir en activos que en los que otras no pueden, tener un alcance global o extender el mercado nacional e influir en el poder político de los países se encuentran. Ello se ve sopesado actualmente por las leyes antimonopólicas que se han promulgado en muchos países, intentado con ello evitar que las grandes concentraciones de capital eliminen a los competidores más pequeños.

- **Desventaja en costos independientemente de la escala:**

En el momento en que compañías establecidas en el mercado poseen ventajas en costos, las cuales no pueden ser copiadas por competidores potenciales

independientemente de su tamaño y economías de escala. Ejemplo de ventajas de este tipo son: patentes, control sobre fuentes de materias primas, subsidios del gobierno, curva de experiencia. De forma tal, que la compañía dominante con el objetivo de que la competencia no cree un nicho emplea su ventaja en costos para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología.

- **Acceso a los canales de distribución:**

En la medida en que los canales de distribución para un producto se encuentren bien atendidos, los nuevos competidores deberán convencer a los distribuidores que acepten sus aumentos de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, entre otros, lo que mermará las utilidades de la compañía entrante. Cuando a la compañía que ingresa en el mercado no se le hace posible penetrar los canales de distribución existentes, adquiere su propia estructura de distribución; pudiendo crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de una cuota de mercado.

- **Política gubernamental:**

Éstas pueden limitar o impedir el ingreso de nuevos competidores con la promulgación de leyes, normas y requisitos. Por ejemplo al establecer normas sobre el control del medio ambiente o en los requisitos de calidad y seguridad de los productos; hechos que requieren considerables inversiones y que además alertan a las compañías instaladas la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. En la actualidad se estila la desregularización, eliminación de subsidios y de barreras arancelarias.

2.6 El mapa estratégico

Representa el marco para ilustrar la forma en que la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor; proporcionando las herramientas para realizar dicha articulación. Kaplan y Norton (2004), afirman que en el mapa estratégico se encuentra la unión de todos los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas, los cuales deben enfocarse hacia ejes estratégicos, relacionados directamente a la misión y visión de la organización. Es decir, éste brinda el marco visual para integrar todos los objetivos de la organización, y la comprensión de los procesos de la organización, para enrumbarlos hacia los objetivos y el logro de metas.

Por lo que Contreras (2009) señala que éste expresa la visión de la empresa, lo que desea llegar a ser, considerando que un objetivo será de carácter estratégico siempre y cuando refleje un logro intermedio importante para la obtención de los éxitos posteriores.

2.6.1 Perspectivas del mapa estratégico

El mapa estratégico ha sido desarrollado por Kaplan y Norton (2004), empleando cuatro perspectivas básicas para su realización, las cuales se describen a continuación:

- **Perspectiva financiera**

Contiene los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros, representan los objetivos estratégicos que prueban el éxito, el cumplir con su misión, el alcanzar sus objetivos, en el caso de que la organización sea pública esta

perspectiva dejará de ser financiera para focalizarla desde el punto de vista del Estado.

- **Perspectiva del cliente y terceros**

Objetivos que representan las interacciones que se realizan con terceros para lograr los resultados finales deseados.

- **Perspectiva de procesos internos**

Se enfoca desde el punto de vista de la cadena de valor y las ventajas competitivas que posee la empresa, reflejando los objetivos estratégicos cambios en los procesos que ha de hacer la organización, y el hacerlo óptimamente.

- **Perspectiva del desarrollo y aprendizaje**

Objetivos estratégicos que representan los aspectos estructurales de la organización que se deberán emplear para la construcción de un futuro exitoso como lo representan estrategias, tecnologías, competencias del personal, nuevos productos, entre otros.

2.6.2 Elementos del mapa estratégico

Cabe señalar que, Contreras (2009) ha descrito como elementos del mapa estratégico los siguientes:

- **Temas:**

Representan las “fórmulas” que resultan claves para la organización en alcanzar el éxito. Representan las intenciones estratégicas de ésta.

- **Objetivos estratégicos:**

Simbolizan los elementos básicos del mapa estratégico los cuales deben estar enlazados para expresar los temas estratégicos clave de la organización.

- **Conexiones causales:**

Muestran las hipótesis de conexión que los estrategas de la organización presumen que existen entre los objetivos, expresando intenciones, las cuales suponen la existencia de relaciones causales.

- **Perspectivas:**

Clasifican de manera horizontal a los objetivos estratégicos en categorías idóneas para la organización hacia las cuales es realizado el mapa.

- **Vector:**

Representa el encadenamiento de objetivos, que atravesando verticalmente por varias perspectivas representa un tema estratégico.

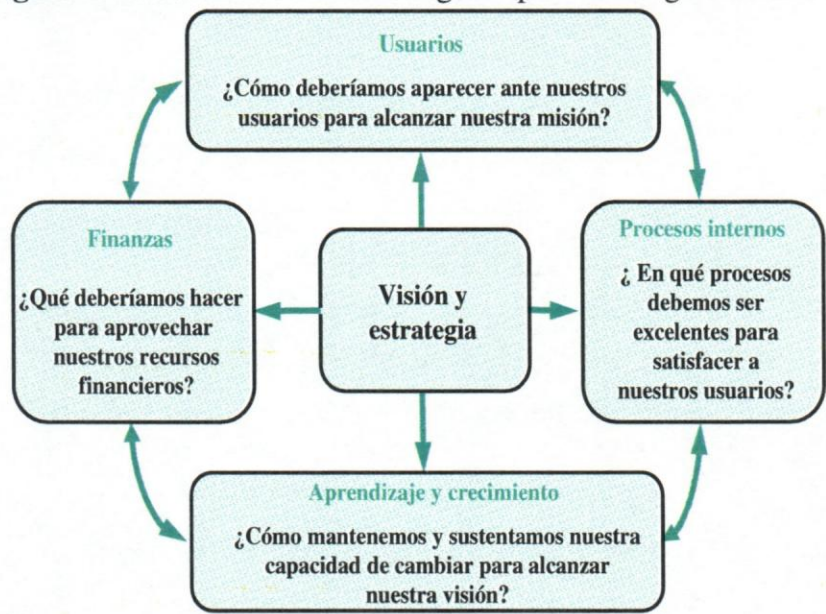
2.7 El balanced scorecard (BSC) o plan estratégico de acción

El Cuadro de Mando Integral, (CMI) es la traducción al español que se da a "Balanced Scorecard", también es denominado plan estratégico de acción; el cual, se utilizaba originalmente para la medición de procesos financieros y actualmente representa un sistema para administrar el desempeño y/o eficiencia en una organización.

La premisa básica que sustenta esta herramienta elaborada por Kaplan y Norton (1997) es que no se puede controlar lo que no se puede medir; señalando que la misma es capaz de movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de la canalización de las habilidades y conocimientos específicos de los recursos humanos de la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo, guiando el desempeño actual y asentando el que se efectuará en el futuro.

Representando así un sistema de administración de desempeño de forma tal de alinear la visión de la organización con las exigencias del cliente, administrar las estrategias de la empresa, estar en constante evaluación de los progresos en la eficiencia de las actividades, entre otros. Razón por la cual, Kaplan y Norton (1997) han identificado cuatro ejes de la estrategia empresarial los cuales se denotan en la figura N°4.

Figura N°4. Cuadro de mando integral o plan estratégico de acción



Fuente: Kaplan y Norton (1997)

2.7.1 Perspectiva financiera

Los indicadores financieros son considerados el objetivo financiero ya que señalan lo que está pasando con las inversiones y el valor agregado, los cuales pueden ser complementados por los que reflejan la actuación de la organización en el ámbito empresarial; dado que, se considera que todas las medidas que conforman la relación causa- efecto se distinguen en una mejor actuación del ámbito financiero

2.7.2 Perspectiva del cliente

Permite a los directivos de la organización articular la estrategia de cliente basada en el mercado, lo cual le brindará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. Razón por la cual, se identifican los valores relacionados con los clientes, los cuales incrementen la capacidad competitiva de la organización. Por esta razón con anterioridad se deben delimitar los segmentos de mercado objetivo y efectuando un análisis del valor y calidad de los mismos. Donde los indicadores básicos son representados por el conjunto de valores del producto y/o servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios y/o productos).

Brindando información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, los indicadores finales de ello se encuentran representados por las consecuencias que se origina producto del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente (cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes)

2.7.3 Perspectiva de los procesos internos del negocio

En la búsqueda de alcanzar los objetivos de clientes y financieros se hace indispensable efectuar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la organización. Esos procesos son los que identifican los directivos y le colocan mayor atención para que sean efectuados de una manera óptima, de manera que incidan de manera positiva en lograr los objetivos de accionistas y clientes.

Es decir, se estudia la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir un elevado rendimiento financiero; por lo que son examinados los procesos internos desde una perspectiva de negocio, delimitando los que resultan ser claves; pueden distinguirse tres tipos de procesos:

- **Procesos de operaciones**

Representan el análisis de reingeniería y calidad; siendo sus indicadores relativos a costos, tiempos, calidad, o flexibilidad que tiene consigo los procesos que realiza la organización.

- **Procesos de innovación**

Contienen indicadores de resultados referentes a productos y/o servicios patentados, nuevos además de la introducción de estos.

- **Procesos de servicio postventa**

Está representado por indicadores en cuanto a costos de reparaciones y tiempo de respuesta.

2.7.4 Perspectiva del aprendizaje y mejora

Si desean obtenerse resultados positivos constantes a largo plazo ésta representa la perspectiva en la cual se debe tener mayor grado de atención; es en esta perspectiva donde se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo, son básicamente tres áreas en las que hay que se debe lograr formación y crecimiento

La perspectiva del aprendizaje y mejora en la mayor parte de las ocasiones resulta ser la menos desarrollada, aunque sus aportes son relevantes, los activos referentes a esta perspectiva pueden clasificarse en:

- **Capacidad y competencia de las personas;** se encuentran indicadores del grado de satisfacción de los empleados, productividad y necesidades de formación.
- **Sistemas de información;** sus indicadores son bases de datos estratégicos, software, patentes, entre otros.
- **Cultura organizacional;** en cuanto al aprendizaje y la acción, siendo sus indicadores nivel de iniciativa del personal, capacidad de trabajar en equipo, la identificación del personal con la empresa, entre otros.

2.7.5 El cuadro de mando integral en organizaciones no lucrativas

Debido al éxito de la aplicación del cuadro de mando integral en diversas organizaciones privadas, sobre todo en entidades financieras, Kaplan y Norton (2001) decidieron trasladar esta herramienta hacia las organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro. En la aplicación de esta herramienta, la gran parte de las instituciones

públicas colocaban la perspectiva financiera en la parte superior de la jerarquía, lo cual provocó dificultades con la estructura original, debido a que alcanzar el éxito financiero no representa el objetivo primordial en este tipo de organizaciones.

En consecuencia fue planteada la necesidad de ubicar a los clientes en la parte más alta de la jerarquía, Kaplan y Norton (2001) plantean que la colocación de un objetivo muy amplio en el cuadro de mando integral de una entidad no lucrativa comunica claramente la misión a largo plazo de la organización, ellos lo evidencian en la figura N° 5; la cual es la adaptación del modelo a este tipo de organizaciones:

Figura N° 5. Estructura del cuadro de mando integral genérico para organizaciones no lucrativas



Fuente: Kaplan y Norton (2001)

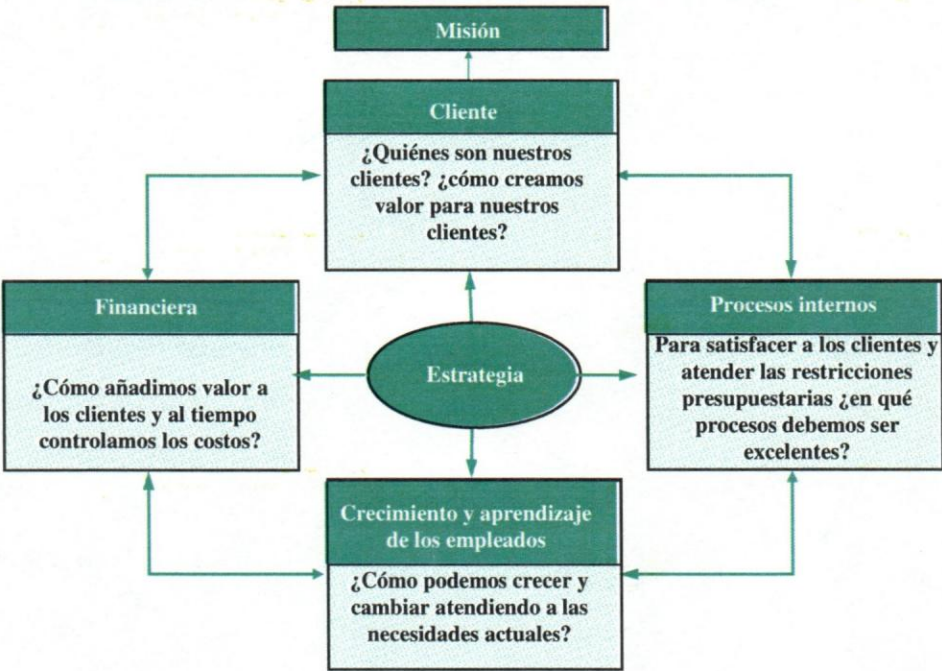
Se evidencia un marco modificado, en el que una organización no lucrativa tiene perspectivas de alto nivel. La perspectiva de costo de proporcionar el servicio destaca la importancia de la eficiencia operativa; donde debe ser incluida (como parte del costo medio) los gastos de la entidad y el costo social que le impone a los individuos y a otras organizaciones mediante sus operaciones. Cabe señalar que la perspectiva del valor creado delimita los beneficios que la organización está generando para los individuos, la cual es la más difícil de medir. En cuanto a la perspectiva de apoyo legitimizador, un cliente importante de cualquier organización pública es el donante quien proporciona los fondos, o es el Estado quien brinda los recursos necesarios para su funcionamiento.

Por ello, el cuadro de mando integral permite identificar los elementos integrantes de una organización sin fines de lucro, los resultados de sus actividades y medirlos. Según Kaplan y Norton (2001) una organización de este tipo puede tener objetivos de alto nivel que necesita satisfacer si quiere cumplir con su misión; para con ello identificar los objetivos de sus procesos internos, además de aprendizaje y crecimiento que le permitirán alcanzar su meta en las tres perspectivas de alto nivel.

Cabe señalar, que Niven (2003) propuso un modelo para el cuadro de mando integral de instituciones públicas, señalando el hecho que ni las empresas del sector público ni las sin ánimo de lucro consideran que los buenos resultados financieros son señal de su éxito; en su lugar, su meta es alcanzar altas misiones destinadas a mejorar la sociedad. Como empresas centradas en su misión, deben cambiar la

arquitectura del cuadro de mando integral, elevando el papel de la misión y los clientes y reduciendo la influencia de los indicadores financieros.

Figura N° 6. Cuadro de mando integral del sector público



Fuente: Paul Niven (2003)

Por lo que Niven (2003) señala que el cuadro de mando integral que Kaplan y Norton han elaborado para las organizaciones privadas; es de total aplicación para las organizaciones públicas sin fines de lucro; dado que, en este modelo la estrategia institucional se ubica en el centro del sistema pero la perspectiva del cliente se encuentra en primer plano a diferencia de la financiera, ello se debe al objetivo que cumplen este tipo de organizaciones el cual puede denotarse como incrementar el bienestar social y el cumplir con su misión.

Es por ello que la perspectiva financiera está enfocada en la forma en que las organizaciones públicas crean valor a sus clientes al menor costo posible y de forma

eficiente y la de los procesos internos viene de la proposición de valor al cliente y de la manera en que las organizaciones públicas hacen de la mejor forma posible sus procesos.

Consecuentemente, cobran vital importancia el desarrollar los valores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en pro de cumplir los objetivos que se han establecido, en un excelente clima organizacional de forma tal de impulsar los procesos internos, satisfacer las necesidades de los usuarios y cumplir con la misión de la organización.

Es por ello que Azúa (1998) señala que existen grandes ventajas en la aplicación del cuadro de mando integral en las organizaciones no lucrativas, las cuales son: favorece la transparencia de la gestión pública, desarrolla una cultura más emprendedora en el sector (público) y balancea la gestión pública entre la acción inmediata y la preparación del futuro.

CAPÍTULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

3.1 Antecedentes del Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas

Referente a los antecedentes de este Ministerio, ello puede ser consultado en su página Web⁵, el 15 de enero de 2010 el presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo Rafael Chávez Frías, anunció al país que los ministerios del poder popular para Economía y Finanzas y Planificación y Desarrollo se fusionarían para crear un nuevo ministerio bajo el nombre de Planificación y Finanzas.

Posteriormente, mediante Decreto Presidencial N° 7.187 del 19 de enero de 2010, publicado en Gaceta Oficial del 1 de febrero de 2010, N° 39.358, se autorizó oficialmente esta fusión y se establecieron las competencias del nuevo ministerio.

El Gobierno Nacional llevó a cabo esta integración considerando que para el cumplimiento de los fines del Estado, se deben adoptar cambios organizativos para optimizar su eficiencia, modernizando la estructura orgánica y funcional de sus órganos y entes.

3.2 Misión

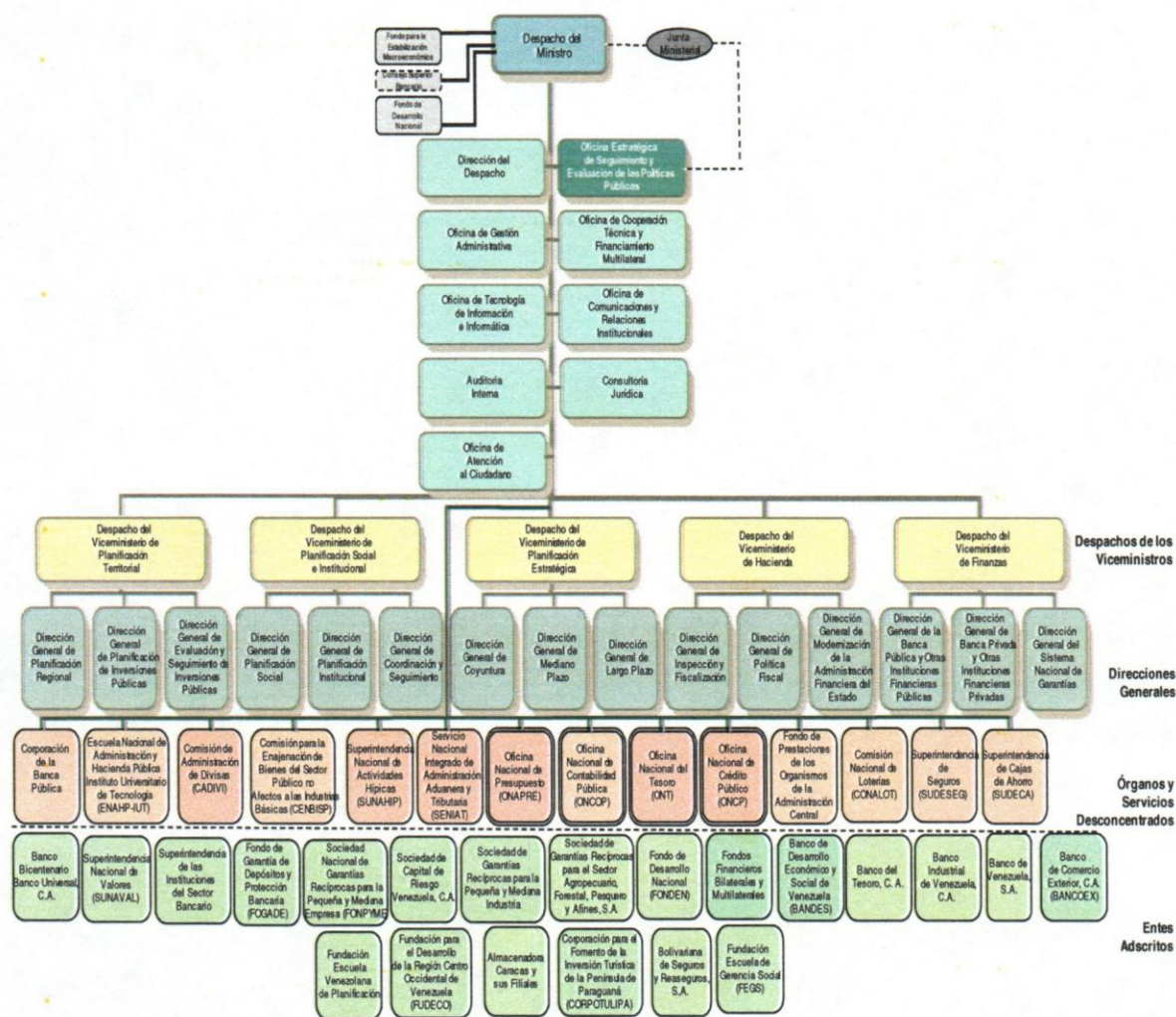
Según Gaceta Oficial del 1 de febrero de 2010, N° 39.358, la misión del Ministerio es articular armónicamente las actividades del Ejecutivo Nacional en la regulación, formulación y seguimiento de políticas en materia de planificación estratégica, territorial, social, institucional, tanto en el mediano y en el largo plazo, así como la preparación de sus proyecciones y alternativas. De igual manera corresponde

⁵ <http://www.mppef.gob.ve>

a este despacho la planificación y coordinación del desarrollo de los sistemas integrados de la administración de hacienda y finanzas del sector público, en el marco del modelo de desarrollo socialista. Todo ello en beneficio de la calidad de vida de nuestro pueblo soberano.

3.3 Estructura organizativa

Figura N° 7. Estructura organizativa del MPPPF



Fuente: Elaboración propia, según Gaceta Oficial del 01 de febrero de 2010, N° 39.358.

3.4 Bases Legales

3.4.1 Competencias

Las competencias del Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas están establecidas en la siguiente normativa:

- Decreto N° 7.187 sobre la fusión
- Ley Orgánica de Planificación
- Ley del Estatuto de la Función Pública

3.4.2 Organización

Las Bases Legales de Organización son un conjunto de títulos de los principales documentos jurídicos de los cuales se derivan las atribuciones del Ministerio y las unidades administrativas que lo integran.

Entre ellos destacan:

- El Reglamento Orgánico.
- La Ley Orgánica de la Administración Pública.

3.5 Oficina estratégica de seguimiento y evaluación de las políticas públicas (OESEPP)

La OESEPP integra junto con otras dependencias al despacho del Ministro; representando una Oficina adscrita a éste, cuyo titular según tendrá el rango de Director General, brindando asistencia técnica especializada a la Junta Ministerial para la formulación y armonización de las políticas públicas en materia de

Planificación y Finanzas, mediante el debido análisis, seguimiento y evaluación permanente de la ejecución de las mismas y sus impactos.

3.5.1 Competencias:

Las competencias de la OESEPP, según lo delimitado en la Gaceta Oficial N° 39.358 del 01/10/10 pueden resumirse en los ítems que se presentan a continuación:

- Analizar y evaluar la ejecución y el impacto de las políticas públicas que están bajo la responsabilidad del Ministerio del Poder Popular para Planificación y Finanzas.
- Someter el resultado de sus estudios a la Junta Ministerial para que ésta adopte las decisiones a que haya lugar
- Las demás que señalen las leyes, Reglamentos y otros actos administrativos.

3.5.2 Líneas de acción de la OESEPP en el año 2010

Las líneas de acción de la Oficina Estratégica de Seguimiento y Evaluación de las Políticas Públicas (OESEPP), adscrita al Despacho del Ministro, según lo señalado en Memoria y Cuenta 2010⁶ del MPPPF período en el cual se enfocaron en analizar la factibilidad, evaluar la ejecución e impacto de las políticas públicas que están bajo la responsabilidad de este Ministerio; siendo ello el reflejo de sus competencias, antes y después de la fusión entre el Ministerio del Poder Popular de Planificación y Desarrollo y el Ministerio del Poder Popular para Economía y Finanzas, quien era el órgano del Ejecutivo Nacional que participaba en la formulación y aplicación de la política económica, financiera y fiscal del Estado; y al convertirse en el Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas, las

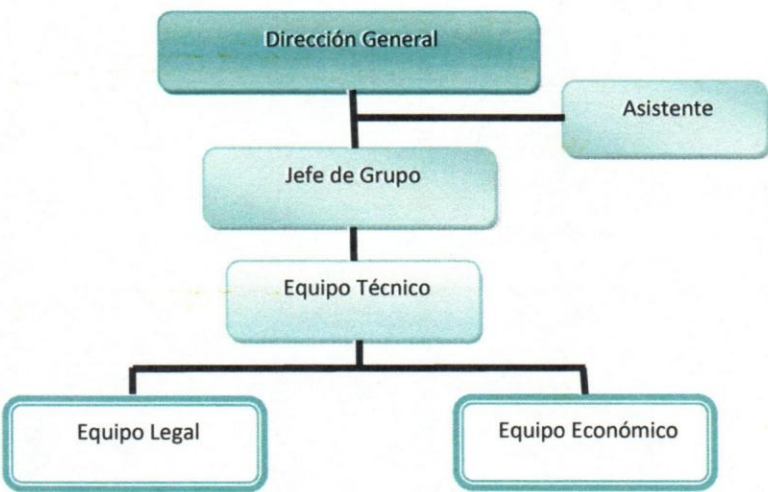
⁶ Memoria y Cuenta 2010. (p.20) del Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas, 2011, Caracas.

competencias de la OESEPP se amplían; dado que, este último es el rector de las actividades del Ejecutivo Nacional en la regulación, formulación y seguimiento de políticas en materia de planificación y finanzas del sector público; estando enmarcadas en todo momento en los objetivos y estrategias del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013.

3.5.3 Estructura organizativa

La OESEPP no posee en la actualidad algún tipo de estructura organizativa definida, sólo se encuentra el personal contratado en los cargos que se observan a en el organigrama, los cuales se han dispuesto en este según el nivel de toma de decisiones y formación académica en dicha Oficina:

Figura N° 8. Nivel de toma de decisiones y formación académica en la OESEPP



Fuente: Elaboración propia

3.5.4 Actividades que desempeña la OESEPP

A continuación, se describen las funciones que desempeña la OESEPP, actualmente:

- Apoyo técnico en la formulación de políticas macroeconómicas, en las áreas cambiaria, monetaria y fiscal, en el ámbito interno e intergubernamental.
- Planificación y participación activa en la formulación de estudios y propuestas de reforma fiscal y tributaria, del Sistema Financiero y del sistema de Seguridad Social.
- Asesoría técnica, coordinadamente con la Asamblea Nacional, en la elaboración de proyectos de leyes en las áreas de competencias del Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas, así como en la medición y valoración del impacto económico y financiero de éstas.
- Participación en la definición de lineamientos de política fiscal, para la elaboración del Proyecto de Ley de Presupuesto, así como en el seguimiento y evaluación de la ejecución del mismo.
- Participación en la elaboración del Proyecto de Ley del Marco Plurianual del Presupuesto, así como en el seguimiento y evaluación de su instrumentación.
- Participación en la elaboración conjuntamente con el Banco Central de Venezuela, del Acuerdo Anual de Políticas, y en la elaboración de los respectivos informes de rendición de cuenta.
- Elaboración de informes sobre coyuntura económica.
- Seguimiento y análisis de ejecución de Proyectos Nacionales.
- Elaboración de la Memoria y Cuenta y el Mensaje Presidencial del Ministerio.
- Seguimiento de instrucciones presidenciales asignadas al ciudadano Ministro.

3.5.5 Líneas de acción del año 2011

En la Memoria y Cuenta 2010⁷ del MPPPF, se encuentran delimitadas las líneas de acción de la Oficina Estratégica de Seguimiento y Evaluación de las Políticas Públicas (OESEPP) para el año 2011, como Oficina estratégica de apoyo, adscrita al Despacho del Ministro, ya que ésta, tiene como función principal analizar la factibilidad, evaluar la ejecución e impacto de las políticas públicas que están bajo la responsabilidad de este Ministerio, en materia de Planificación Estratégica, Planificación Territorial, Planificación Social e Institucional, Hacienda y Finanzas, las cuales seguirán estando enmarcadas en los objetivos y estrategias contemplados en las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013. En este sentido, en su actividad de evaluación y análisis velará porque la implantación, desarrollo y mantenimiento de las políticas públicas referidas, se encaminen hacia la nueva economía socialista y productiva que éste plantea.

⁷ Memoria y Cuenta 2010. (p.20) del Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas, 2011, Caracas.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de investigación

El diseño de una propuesta de Balanced Scorecard para una División perteneciente al MPPPF en el marco de la reestructuración del Ministerio y por ende de la OESEPP, se basa en la recopilación de datos tanto dentro de la organización en cuestión como de manera externa, lo cual permita tener un dictamen de la situación en la cual se encuentra la Oficina para formular un instrumento que permita delimitar lo que sería la misión, visión y valores que la regirán; a su vez aplicar éste; para luego establecer las estrategias que debería desarrollar, en la consecución de sus objetivos, las metas de la misma y los indicadores que tendrá para evaluar su gestión; formulando así su plan estratégico de acción.

Es por ello que la presente investigación puede delimitarse en tres fases, donde la primera de éstas corresponde a una investigación de tipo documental, la cual se basará en la búsqueda, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios. Es decir, aquellos datos obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas y electrónicas.

A su vez en una segunda etapa donde se aplicará una encuesta para determinar la misión, visión y valores de la División en cuestión a expertos en el área y a los profesionales que laboran en la OESEPP, por lo que esta fase corresponde a una investigación de campo; permitiendo el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito de describirlos e interpretarlos; en la cual, los datos de interés son recogidos en forma directa.

Por último se efectuará una investigación de tipo descriptivo, ello realizando la caracterización la División con el fin de establecer su plan de acción estratégico y por ende su comportamiento.

4.2 Diseño de la investigación

Cabe señalar que para llevar a cabo la presente investigación se efectuarán una serie de procesos los cuales pueden delimitarse en el Cuadro N° 1 :

Cuadro N° 1. Etapas del proceso

Etapa (N°)	Proceso
1	Diseño y aplicación de una encuesta para determinar la visión, misión y los valores de la División, ello en el marco de las competencias del MPPPF, las funciones de la OESEPP y las líneas generales de acción de esta última
2	Construcción de la misión, visión y los valores de la División
3	Delimitar los procesos y/o actividades que llevará a cabo la División
4	Establecer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que formarán parte de la matriz DOFA y efectuar el análisis de impacto cruzado
5	Aplicar el modelo de las cinco fuerzas de competitivas (análisis del entorno competitivo)
6	Formular la cadena de valor de la División
7	Elaborar el mapa estratégico
8	Construir el cuadro de mando integral

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se delimitan las actividades, a realizarse en cada una de las etapas:

En la **etapa N°1** será diseñada una encuesta con el fin de delimitar la visión, misión y valores de la División en cuestión, mediante la consulta de la Memoria y Cuenta (desde el año 2008 hasta el año 2010 de cada uno de los Ministerios); página web del Ministerio y Gacetas Oficiales, tomando como herramientas para su elaboración, las preguntas básicas que se deben hacer para la constitución de cada uno de estos elementos, como lo son: ¿cuál es su razón de ser?, ¿cuáles son los servicios y/o productos debería brindar ésta División?, ¿cuáles mecanismos deben implementarse para regular o fomentar la formulación y elaboración de proyectos de inversión en el país?, ¿existe algún tipo de necesidad insatisfecha en el mercado en el cual ingresará dicha División?, ¿qué cree usted que debería llegar a ser dicha División?, ¿cuáles productos y/o servicios cree usted que debería ofrecer a futuro? y ¿cuáles deberían ser los valores que fomente y rijan a esta División?.

Luego se aplicará la encuesta (Figura N° 9), con el fin para darle a la División misma su razón de ser, a dónde desea llegar y los valores que regirán sus actividades; ítems que deben ser establecidos por expertos en el área, por lo que se aplicará de manera digital y serán remitidas de la misma forma a veintitrés (23) representantes de organismos que hayan trabajado con proyectos de inversión, siendo estos: funcionarios del MPPPF (doce personas), representantes de la Asociación Bancaria (tres personas), directivos de empresas consultoras (cinco personas), instituciones financieras públicas (2 personas) y privadas (una persona).

Figura N° 9. Modelo de encuesta



ENCUESTA

Población objetivo: funcionarios del Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas, representantes de la Asociación Bancaria, directivos de empresas consultoras, instituciones financieras públicas y privadas.

Información General

Ante todo, muy buenas tardes la presente encuesta es realizada por estudiantes del Post-grado de Economía Empresarial de la Universidad Católica Andrés Bello con el objetivo de analizar los aspectos que resultarían vitales en el establecimiento de la misión, visión y valores de una **División de formulación, asistencia técnica, bancarización y evaluación de proyectos** a instalarse en el Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas; adscrita a la Oficina Estratégica de Seguimiento y Evaluación de las Políticas Públicas.

Se agradece que cada pregunta sea respondida de acuerdo al orden en que son realizadas.

En cuanto a la misión de la División de formulación, asistencia técnica, bancarización y evaluación de proyectos

Recuerde que toda misión expresa el **propósito general de la organización**; siendo ésta clara, comprensible, breve, específica y realista

Coloque los enunciados que a su juicio, respondan las preguntas propuestas acerca de la División en cuestión:

¿Cuál cree usted qué es la razón de ser de una División que formule, brinde asistencia técnica, bancarice y evalúe proyectos?
¿Cuáles cree usted qué son los servicios y/o productos debería brindar ésta División ?
¿Cuáles mecanismos cree usted que deben implementarse para regular o fomentar la formulación y elaboración de proyectos de inversión en el país?
¿Cree usted que existe algún tipo de necesidad insatisfecha en el mercado en el cual ingresará dicha División ?, si la respuesta es afirmativa indique ¿cuál (es)?

En cuanto a la visión de la División de formulación, asistencia técnica, bancarización y evaluación de proyectos

Recuerde que toda visión delimita **hacia dónde desea llegar una organización**; la cual debe ser realista, motivante y concisa. Coloque los enunciados que a su juicio respondan las preguntas propuestas acerca de la División en cuestión:

¿Qué cree usted que debería llegar a ser dicha División ?

¿Cuáles productos y/o servicios cree usted que debería ofrecer a futuro?

En cuanto a los valores de la División de formulación, asistencia técnica, bancarización y evaluación de proyectos

Coloque los enunciados que a su juicio respondan las preguntas propuestas acerca de la División en cuestión:

¿Cuáles cree usted deberían ser los valores que fomenten y rijan a esta División ?

Enunciados correspondientes a la misión de la División.

Lea detenidamente los siguientes aspectos; marcando con una X los que considere pertinentes para ser incluidos en la misión de la División y establezca la prioridad en la inclusión de la misma; por medio de los números del 1 al 9 según el respectivo orden de importancia, siendo el 9 el de mayor importancia y el 1 el de menor importancia:

Enunciado	Marque con una X	Nº según la prioridad
Regulación de la actividad de formulación de proyectos en el país		
Regulación de la actividad de evaluación de proyectos en el país		
Definir los estándares a nivel nacional por medio de los cuales se deben evaluar los proyectos		
Fomentar la materialización de nuevos proyectos		
Brindar todas las herramientas posibles al inversor para la formulación de proyectos		
Prevenir cualquier tipo de situación irregular en la materialización de alguna idea en un proyecto y/o en el proceso		
Seguimiento y evaluación de los proyectos que han sido aprobados, desde el punto de vista físico y financiero		
Análisis y evaluación de las repercusiones sociales y económicas que implican el llevar a cabo los proyectos		
La bancarización y/o reestructuración de proyectos con gran potencial, los cuales han sido rechazados		

¡Muchas gracias!

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, en respuesta a la **etapa N°2**, se construirá la misión, visión y valores de la División; empleando como determinante, los enunciados que coincidan, sean de mayor relevancia e innovadores en los instrumentos aplicados; de manera tal que sean delimitados estos tres aspectos que son básicos para la organización; se evaluará antes de incluirlo, el hecho de que se encuentre enmarcado en lo establecido en el Plan de Desarrollo Económico y Social de Nación 2007-2013 y en las competencias del MPPPF.

En la **etapa N° 3** serán delimitados los procesos que llevará a cabo la División, los cuales formarán parte, de manera explícita de la cadena de valor, ello se efectuará mediante una entrevista con el Director General y el Jefe de Grupo de la OESEPP, siendo la pregunta para ello: ¿cuáles actividades y/o procesos debería efectuar la División en el marco del logro de su misión y el cumplimiento de su razón de ser empleando los valores designados?

A su vez, en la **etapa N°4**, utilizando como insumo los procesos que desempeñará la División, se le efectuará una entrevista al Director General y el Jefe de Grupo de la OESEPP, la cual estará conformada por las siguientes interrogantes: ¿cuáles considera usted que podrían ser las debilidades de la organización?, ¿cuáles considera usted que podrían ser las fortalezas de la División?, ¿qué factores considera usted que podrían representar una amenaza para la organización?, ¿qué factores considera usted que podrían representar una oportunidad para la División?, de esta forma serán enumeradas las fortalezas y debilidades de ésta y se delimitarán los aspectos externos a ella que podrían representar oportunidades y amenazas para la organización; materializando así la matriz DOFA, empleándola como base en el proceso de establecer estrategias que vinculen factores internos y externos a la vez y constituir así una matriz de impacto cruzado.

Así como también, en la **etapa N°5**, se aplicará el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, para delimitar los factores que modifican la estructura del sector en el que se encontrará inmersa la División y tener así una visión de lo que es el entorno competitivo a ésta, ello empleando como base los procesos productivos que llevará a cabo, sus fortalezas, debilidades; así como también las oportunidades, amenazas y estrategias de la matriz de impacto cruzado; de forma tal que puedan ser escogidos los factores que más se adaptan a lo que se refiere a la organización en cuestión.

En la **etapa N°6**, será elaborada la cadena de valor de la División (Figura N° 10); en la cual se enumerarán los procesos que llevará a cabo la División, los cuales fueron establecidos anteriormente (etapa N°3), colocándolos en la primera columna de la matriz, para comenzar a analizar desde la perspectiva del valor agregado (en la cual se considerarán impactos en la rentabilidad, riesgo y crecimiento a mediano y largo plazo), de cada uno de los procesos, de acuerdo a las columnas que la componen.

Figura N° 10. Cadena de valor

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR							
SECTOR:							
Principales Procesos		Impactos en la Ventaja Competitiva y en la Rentabilidad	Impactos en el Riesgo	Impactos en el Crecimiento	Impactos en la Rentabilidad y Crecimiento	Impactos en el Riesgo y Crecimiento	Impactos en la Rentabilidad y Crecimiento
Proceso Actual del Negocio							Decisiones: Agregar, Eliminar, Hacerlo con recursos propios, Via sociedad, ¿Con quién?, Aliados, Proveedores, Clientes, Donde (lugar), Cómo hacerlo (tecnología), en un solo lugar o en varios, etc.

Fuente: Hernán Contreras (2009)

Empleando la metodología esbozada por Contreras (2009), se delimitará en la segunda columna, el impacto en la ventaja competitiva del negocio: se señalará el resultado de analizar el impacto que tiene ese proceso, en cuanto a la materialización de la ventaja competitiva de la organización (en el proceso de hacer realidad esas cualidades o atributos por la que los inversores objetivo preferirían a la organización) es decir los elementos diferenciadores de ésta. Las respuestas posibles a ellos serán: ALTA: alta importancia, MEDIO: mediana importancia; BAJA: baja importancia o NULO: nula importancia.

A su vez, en la tercera columna se analizará el impacto en las inversiones y costos, señalando lo elevadas de las inversiones que lleva inherente cada proceso, empleando la mejor alternativa tecnológica disponible y los factores productivos requeridos. Donde las respuestas posibles serán: ALTA: alto impacto en las inversiones y/o costos, MEDIO: mediano impacto en las Inversiones y/o costos, BAJA: bajo impacto en las Inversiones y/ o costos o NULO: nulo impacto en las inversiones y/ o costos.

Posteriormente, se determinará el impacto en las inversiones y costos que lleva implícito el efectuar otros procesos en la cuarta columna. Siendo las respuestas posibles: ALTA: alto impacto en las inversiones y/o costos de otros procesos, MEDIO: mediano impacto en las inversiones y/o costos de otros procesos, BAJA: bajo impacto en las Inversiones y/o costos de otros procesos o NULO: nulo impacto en las inversiones y/ o costos de otros procesos.

Inmediatamente, se procederá a analizar las posibilidades de potenciar a través de la tecnología de la información y las telecomunicaciones nuevas tecnologías en la

quinta columna. Siendo la respuesta a ello, ALTA: alto impacto en la mejora del proceso, MEDIO: mediano impacto en la mejora del proceso, BAJA: bajo impacto en la mejora del proceso o NULO: nulo impacto en la mejora del proceso.

A su vez en la sexta columna, se analizará el impacto de pasar a socios, aliados, proveedores o clientes, es decir, el impacto que tiene el proceso de la línea si es pasado de ser realizado por un proveedor, aliado, socio o cliente, a ser hecho por la organización. Siendo las respuestas posibles: ALTA: alto impacto estratégico de pasar desde (procesos “aguas arriba o aguas abajo”) o a terceros el proceso de la línea, MEDIO: mediano impacto estratégico de pasar desde (procesos “aguas arriba o aguas abajo”) o a terceros el proceso de la línea BAJA: bajo impacto estratégico de pasar desde (procesos “aguas arriba o aguas abajo”) o a terceros el proceso de la línea o NULO: nulo impacto estratégico de pasar desde (procesos “aguas arriba o aguas abajo”) o a terceros el proceso de la línea.

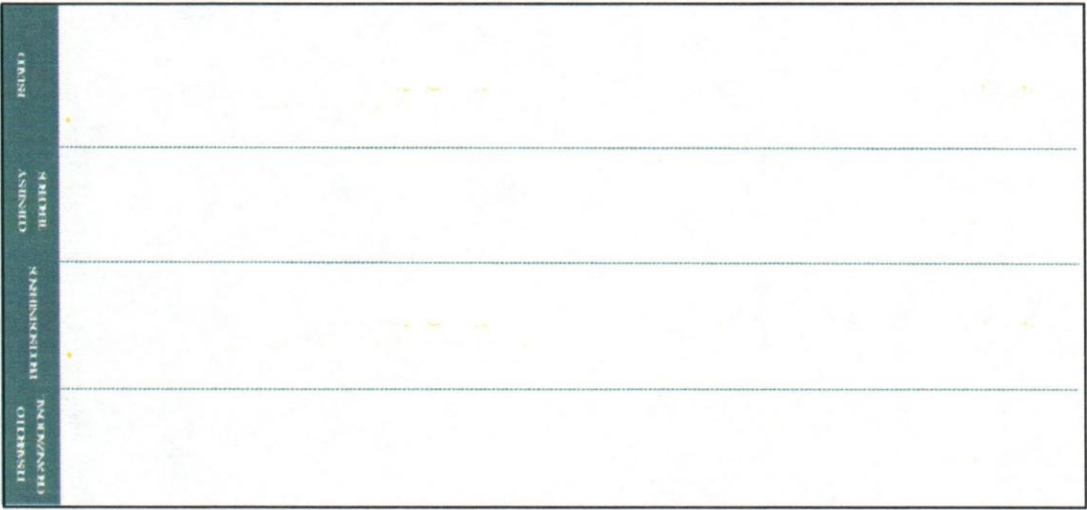
Todo ello con el propósito, de que en la séptima columna se tome una decisión referente al hecho de agregar, eliminar, hacerlo con recursos propios, vía sociedad, aliados, dónde y cómo hacerlo (tecnología); analizando el impacto que tiene el proceso de la línea, considerando los impactos evaluados en las columnas anteriores, con lo cual se reajustaría el modelo de negocios.

Cabe señalar, que en la **etapa N°7** se procederá a la elaboración del mapa estratégico, donde en primer lugar se procederá a construir una matriz (Figura N° 11) dividiéndola en cuatro filas, colocando los objetivos estratégicos correspondientes, de acuerdo a la perspectiva en la que está inmerso; partiendo de factores del desarrollo organizacional (fila N°4), hacia los procesos internos (fila N°3,) para continuar con la fila donde se estarán ubicados los clientes y terceros (fila N°2), para culminar con la

perspectiva financiera (fila N°1), la cual resulta, al ser ésta una organización pública el “Estado”.

Los objetivos estratégicos que se incorporarán en cada una de las filas, se hará mediante la utilización de los siguientes criterios: en la fila N° 4: se colocarán los objetivos tocantes a logros y cambios en lo que es la División, lo que la hará capaz de agregar valor; así como también en la fila N° 3: donde se establecerán los temas estratégicos e inmersos en estos se ubicarán los objetivos inherentes a logros y cambios en la cadena de valor. En la fila N° 2: se colocarán los elementos diferenciadores de la organización, que pueden traer cambios en el modelo de negocios de la División y en la fila N°1: se situarán los objetivos que prueban el éxito de la organización, siendo su perspectiva el Estado, estos evidenciarán el cumplimiento de la misión en logros hacia los cuales ésta se dirige.

Figura N° 11. Mapa estratégico



Fuente: Hernán Contreras (2009)

Posteriormente, se procederá a establecer el enlace de cada uno de los objetivos estratégicos desde la plataforma organizacional culminado con el Estado (de abajo hacia arriba), empleando como conector flechas, con lo cual se obtendrá finalmente, el mapa estratégico de la División en cuestión.

Consecutivamente, en la **etapa N° 8**, se procederá a extraer del mapa estratégico los objetivos que lo conforman, los cuales prueban el éxito de la organización; estos evidenciarán el cumplimiento de la misión, en logros hacia los cuales ésta se dirige y posteriormente serán establecidas metas, a través de un porcentaje de cumplimiento (desde 0% hasta 100%) de cada uno de ellos (objetivos) en un período de cero (0) a cinco (5) años.

Luego, se delimitarán las iniciativas a emprender, en cuanto al logro de los objetivos a nivel del mapa estratégico, procesos internos, temas estratégicos y los que objetivos que se deben alcanzar para lograr el futuro deseado de la División, empleando como insumo las decisiones resultantes de la cadena de valor, lo obtenido en el mapa estratégico, los aspectos resultantes del modelo de las cinco fuerzas competitivas, las estrategias que se pudieran aplicar según lo establecido en la matriz DOFA, todo ello en el marco de la consecución de su misión y visión..

Se establecerá el cuadro de mando integral de la División, a través de las iniciativas delimitadas a nivel del mapa y por tema estratégico, utilizando esta información para integrarla en una sola tabla, la cual contendrá en sus filas: los objetivos, indicadores de resultado, metas, iniciativas e indicadores guía o de avance. Procediendo al llenado de la misma, se presentará una iniciativa, conjuntamente con la formulación de un indicador para la evaluación del cumplimiento del ítem en análisis, y la meta establecida en cada período, lo cual representará una herramienta de vital análisis y control de gestión de la División, que se pretende que instalen en el

MPPPF; todo el proceso llevó a cabo con la realización de un cronograma de actividades, el cual se presenta en el cuadro N°2 .

Cuadro N° 2. Cronograma de actividades

Etapas	Proceso	Semanas											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Planteamiento del problema de investigación												
2	Elaboración de una encuesta para delimitar la visión, misión y valores de la organización ello en el marco de las competencias del MPPPF y las												
3	Aplicación de la encuesta												
4	Recopilación de resultados y esbozo de la misión, visión y valores de la organización												
5	Realización de la matriz FODA												
6	Delimitar los procesos que llevará a cabo la empresa												
7	Formular la cadena de valor de la División												
8	Elaborar el mapa estratégico												
9	Construcción del cuadro de mando integral												

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Resultados de la encuesta

La encuesta aplicada (Figura N° 9), a un total de veintitrés (23) expertos en materia de formulación y evaluación de proyectos, arrojó una serie de enunciados; los cuales representan, el principal insumo para la construcción de la misión y visión de la División, los resultados de la misma se sintetizan a continuación:

5.1.1 ¿Cuál cree usted que es la razón de ser de una División que formule, brinde asistencia técnica, bancarice y evalúe proyectos?

- Fomentar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.
- Buscar el óptimo manejo de los recursos por parte de los inversores.
- Incentivar el interés por invertir en el país.
- Velar por el cumplimiento de las leyes en materia de financiamiento.
- Estandarizar la formulación de proyectos en el país.
- Incentivar el crecimiento económico y desarrollo endógeno del país.
- Disminuir las importaciones de bienes y servicios; mediante el incremento de la inversión en Venezuela.
- Fomentar la aplicación de lo último en tecnología y herramientas financieras para la formulación y evaluación de proyectos.
- Brindar asesoría de toda índole.
- Impulsar el emprendimiento.

5.1.2 ¿Cuáles cree usted que son los servicios y/o productos que debería brindar esta División?

- Formulación de proyectos de inversión.
- Enlace con los entes correspondientes para facilitar el acceso a la información acerca de las condiciones crediticias, recaudos a consignar y canalización de reclamos.
- Asistencia técnica.
- Bancarización de proyectos.
- Asesoría para el llenado de las planillas inherentes a la solicitud de un crédito.
- Establecer convenios para la mejora en los procesos de formulación y evaluación de proyectos.
- Otorgar una factibilidad que garantice el potencial de los proyectos y un rendimiento importante.

5.1.3 ¿Cuáles mecanismos cree usted que deben implementarse para regular o fomentar la elaboración de proyectos de inversión en el país?

- Jornadas de información acerca de las carteras crediticias existentes, las tasas correspondientes y de los recaudos para la inserción de una solicitud crediticia en una institución bancaria.
- Brindar un subsidio y/o tasa especial, de acuerdo al tipo de proyecto así como también de la capacidad de pago del emprendedor.

- Enlaces con la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario, para el análisis de las debilidades y amenazas existentes para la constitución de proyectos de inversión.

5.1.4 ¿Cree que existe algún tipo de necesidad insatisfecha en el mercado en el cual ingresará esta División?, si la respuesta es afirmativa indique ¿cuál (es)?

- Bancarización de proyectos
- Incentivos para fomentar la inversión en el país.
- Estandarización de los aspectos que debe contener un proyecto de inversión.

5.1.5 ¿Qué cree usted que debería llegar a ser dicha División?

- Una organización modelo en materia de proyectos de inversión, a nivel nacional e internacional.
- Un gran incentivo para el fomento de la inversión en el país.
- Representar el organismo rector en materia de proyectos de toda índole.
- Un mecanismo de desarrollo de la Nación.
- Innovación.

5.1.6 ¿Cuáles productos y/o servicios cree usted que debería ofrecer a futuro?

- Estandarización de la metodología empleada para formular proyectos en el país.

- Otorgar créditos.
- Talleres de formación en materia de formulación de proyectos.
- Creación de otros mecanismos para el financiamiento de proyectos (por ejemplo fondos).

5.1.7 ¿Cuáles cree usted deberían ser los valores que fomenten y rijan a esta División?

- Ética
- Seguridad
- Justicia
- Confiabilidad
- Transparencia
- Excelencia
- Calidad de servicio
- Imparcialidad
- Flexibilidad
- Comprensión
- Diversidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Innovación
- Equidad
- Espíritu social
- Respeto
- Emprendimiento

5.1.8 Enunciados correspondientes a la misión de la División

A continuación se presenta el cuadro N°3 donde se especifica cuantas veces fue seleccionado cada uno de los enunciados, y especificando la prioridad en la inclusión de estos en la misión de la División, ello de acuerdo al orden que en promedio obtuvieron:

Cuadro N°3. Resultados obtenidos referentes a la misión de la División

N° según la prioridad	Enunciado	N° de veces que el enunciado fue seleccionado
5	Regulación de la actividad de formulación de proyectos en el país	10
8	Regulación de la actividad de evaluación de proyectos en el país	17
4	Definir los estándares a nivel nacional por medio de los cuales se deben evaluar los proyectos	15
7	Representar una dirección del sector público modelo a nivel internacional	18
6	Fomentar la materialización de nuevos proyectos	11
2	Brindar todas las herramientas posibles al inversor para la formulación de proyectos	16
3	Prevenir cualquier tipo de situación irregular en la materialización de alguna idea en un proyecto y/o en el proceso	14
8	Seguimiento y evaluación de los proyectos que han sido aprobados, desde el punto de vista físico y financiero	9
1	La bancarización y/o reestructuración de proyectos con gran potencial, los cuales han sido rechazados	21

Fuente: Elaboración propia

5.2 Diagnóstico de la División

En el marco de lo que establecen las competencias y atribuciones del Ministerio, las líneas generales de acción de la OESEPP en el año 2011 y las directrices del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013 se han establecido la visión y la misión de la División, representando estos aspectos el propósito estratégico de la misma, haciendo uso de la encuesta descrita anteriormente (Figura N°9), empleando como determinante los enunciados que coinciden o que sean de mayor relevancia en el área estratégica, estos aspectos son descritos a continuación:

5.2.1 Misión

Asistir técnicamente, formular, bancarizar, evaluar y fomentar la materialización de proyectos de inversión privada que vayan en pro del desarrollo endógeno de la Nación, efectuando a su vez el seguimiento y control posterior a su aprobación, desde el punto de vista físico y financiero; para mejorar la capacidad de acceso de dicho sector al financiamiento y así lograr que el proceso de otorgamiento de los créditos mantenga su adhesión a las mejores prácticas financieras cumpliendo con el marco legal imperante y alineados con las directrices del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013.

5.2.2 Visión

Ser reconocida como una organización innovadora y modelo en materia de proyectos de inversión a nivel nacional e internacional y establecer en el país los estándares de evaluación de los proyectos.

5.2.3 Valores

- Compromiso
- Ética
- Excelencia
- Confiabilidad
- Calidad de servicio
- Responsabilidad
- Transparencia
- Respeto
- Equidad
- Espíritu social
- Diversidad
- Emprendimiento
- Innovación

5.3 Matriz DOFA

En la figura N° 12 se presenta el análisis de los aspectos internos y externos a la División, por medio de la matriz DOFA; ello partiendo de las actividades que la misma realizará (las cuales se encontrarán a su vez de manera explícita en la cadena de valor) empleando como insumo una entrevista efectuada al Director General y Jefe de Grupo de la OESEPP relativo a estas actividades y utilizando su misión para establecer los factores que contribuyen, impiden, favorecen o representan barreras al cumplimiento de la misma.

Figura N° 12. Matriz DOFA de la División

		Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno		1.- Poseer personal capacitado en todas las áreas de interés, los cuales pueden brindar asesoría de toda índole	1.- Poca fluidez en la comunicación para el desarrollo de las actividades por parte de los empleados
		2.- La División tiene una estructura organizativa sólida, que coadyuvará al uso eficiente de los recursos humanos, presupuestarios y tecnologías de la información que tiene a su disposición	2.- Personal directivo sin experiencia en materia de formulación y evaluación de proyectos, ni adiestramiento en ello (Ya que en la APN altos cargos son otorgados por aspectos de carácter político, más que por la preparación en el área).
		3.- Tener un sistema de incentivos para el desarrollo profesional en la División	3.- El estar localizada sólo en el Distrito Capital
		4.- Contar con personal que posee amplios conocimientos y experiencia en materia de proyectos de inversión	4.- Personal empleado que no posee una visión integral debido a que han permanecido, por tiempo prolongado en puestos medulares
		5.- El "filtro" que representará esta División en cuanto a la formulación de proyectos se refiere	
		Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo		1.- Posibilidad de acceso a las capacidades técnicas de Entes y Organismos adscritos al MPPPF y de la administración pública en general	1.- Política de nacionalización y expropiaciones que implementa en la actualidad el Gobierno Nacional, lo cual crea desconfianza en los inversionistas, disminuyendo así el emprendimiento y los estudios de factibilidad que se realizan
		2.- Política de incentivos del Gobierno Nacional para la inversión en el país	2.- Desinterés en los bancos por contribuir en el desarrollo de proyectos que poseen gran potencial a largo plazo, pero pocos márgenes de ganancia.
		3.- Debilidades e inconsistencia en la formulación de proyectos por parte de empresas consultoras y profesionales de libre ejercicio	3.- Los estándares exigidos por las instituciones financieras para la aprobación de los proyectos, los cuales son sumamente altos (representando además información confidencial)
		4.- El proceso de reestructuración que actualmente está viviendo el MPPPF, por lo que se pueden absorber recursos; humanos y presupuestarios de otras Divisiones	4.- El alto valor de la inflación venezolana, lo cual incrementa los costos de los inversionistas, sin estos en muchas ocasiones poder incrementar el precio del bien y/o servicio que producen, razón por la cual muchos deciden no invertir en el país
		5.- En vista de la política de expropiaciones, muchas empresas consultoras radicadas en el país se han visto interesadas en vender sus infraestructura física y tecnologías que tienen a su disposición.	
		6.- Muchos emprendedores se plantean efectuar un proyecto de inversión y están desorientados, no saben dónde acudir y los bancos muchas veces no saben orientarlos	

Fuente: Elaboración propia

5.3.1 Matriz DOFA con análisis de impacto cruzado

Las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades representadas anteriormente en la matriz DOFA, son el insumo para realizar el análisis de impacto

cruzado y establecer las estrategias respectivas vinculando factores internos y externos a la vez (Figura N° 13 y Figura N°14).

Figura N° 13. Matriz DOFA- Análisis de impacto cruzado - Parte I
(Estrategias: FO y DO)

Estrategias FO	Estrategias DO
1.-El personal de la División formule proyectos de inversión con altos estándares de calidad, para generar confianza en el cliente y obtener parte de la cuota de mercado que tienen las empresas consultoras	1.- Compra de las empresas consultoras existentes en el interior del país y establecer alianzas estratégicas con los organismos adscritos al MPPPF y de la APN en general para expandir la División en el país
2.-Absorber recursos presupuestarios de otras Divisiones, para incentivar aún mas el desarrollo profesional en la División	2.- Brindar la capacitación necesaria al personal directivo en cuanto a formulación y evaluación de proyectos se refiere por medio del establecimiento de convenios con la Escuela Nacional de Hacienda Pública, dado que es un organismo adscrito al MPPPF
3.-Analizar la estructura organizativa de la División en cuestión buscando poner en evidenciar las necesidades en recursos humanos que se pueden presentar a futuro, para satisfacer las necesidades del mercado y los requerimientos en cuanto a personal, además de aprovechar el proceso de reestructuración del MPPPF para que ingresen en ésta	3.- Analizar el perfil académico y experiencia en materia de proyectos del personal que se encuentra a la disposición debido al proceso de reestructuración del Ministerio para absorberlo
4.-Establecimiento de alianzas estratégicas con los organismos adscritos al MPPPF, y entes públicos para la asesoría y apoyo al personal en cualquier sector conexo o área de interés de un proyecto	4.- Analizar qué tan indispensable y eficiente resulta el personal que no posee una visión integral y los que no resulten beneficiosos para la División colocarlos a la disposición de otras Divisiones en las que puedan aprovechar en su totalidad a ese talento humano , de manera tal de ver si van en línea con la política de incentivos del Gobierno Nacional para la inversión en el país
5.- Brindar la asesoría técnica básica necesaria por parte del personal de la División para la materialización de un proyecto, además de la formulación del mismo	5.- El personal directivo y sin visión integral de la División pudiera realizar el seguimiento y evaluación de los proyectos en cuanto a su ejecución financiera y física, lo cual no requiere de gran preparación y dado sus cargos, podrían hacer enlaces con los directivos de importantes empresas e inversores de gran potencial
6.- Otorgar una factibilidad que será requisito en cualquier institución bancaria, por lo que la División evaluará los proyectos de inversión erradicando las debilidades e inconsistencias presentes en estos y los reformulará en dado caso que lo ameriten, para que cumplan con lo exigido por la banca	

Fuente: Elaboración propia / **Nota:** en la misma no se presentan las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas en detalle, para ello remitirse a la matriz DOFA (Figura N°12)

Figura N° 14. Matriz DOFA- Análisis de impacto cruzado- Parte II
(Estrategias: FA y DA)

Estrategias FA	Estrategias DA
1.-Emplear el personal capacitado de la División, para la realización de estudios de los niveles de inflación en el país y desde el momento que se le brinden las primeras asesorías al inversionista se le proporcione un aproximado de lo que será su tasa interna de retorno, haciendo campañas para que la inflación no represente un obstáculo a la inversión	1.- El personal debe incrementar sus niveles de comunicación no sólo en su propia organización sino también externamente al establecer alianzas con las instituciones bancarias correspondientes para que les proporcionen los estándares exigidos por estos y el estatus de los proyectos que se han introducido en los mismos.
2.- El personal de la División, dado que cuenta con amplia experiencia en materia de formulación y evaluación de proyectos podría proponer incentivos para incrementar el interés en los bancos por contribuir en el desarrollo de proyectos que poseen gran potencial a largo plazo, pero pocos márgenes de ganancia y presentarlos ante las respectivas instancias	2.- Demostrar a nivel nacional que sí se puede invertir en el país, así como también existen múltiples sectores productivos que necesitan de ello, a través de estudios elaborados por el personal empleado, tratando de darles una visión integral a estos así como también a los inversores , buscando a su vez erradicar la desconfianza existente la actualidad que truncan el camino de los emprendedores hacia la inversión
3.- Dada la experiencia en esta área que tiene el equipo, muchos de los cuales manejan a su totalidad los estándares establecidos por la banca para su aprobación, se puede bancarizar por medio de la División, los proyectos que no han sido aprobado pero tienen potencial	
4.- Disponer de las tecnologías de la información con las que cuenta la División para brindar protección al inversionista	

Fuente: Elaboración propia / **Nota:** en la misma no se presentan las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas en detalle, para ello remitirse a la matriz DOFA (Figura N°12)

5.4 Modelo de las cinco fuerzas competitivas

Haciendo uso del modelo de las cinco fuerzas competitivas, los factores que modifican la estructura del sector en el que se encuentra la División, en cuanto al entorno competitivo del modelo son:

5.4.1 Amenazas de aparición de nuevos competidores (barreras de ingreso: económico-tecnológicas, político-legales y sociales culturales)

- Economías de escala
- Desventajas en costos

- Curvas de aprendizaje
- Localización favorable
- Políticas gubernamentales
- Barreras sociales y/o culturales
- Barreras emotivas
- Productos diferenciados

5.4.2 Competencia actual: nivel de rivalidad

- Gran número de competidores equilibrados
- Crecimiento lento del sector
- Costos fijos elevados
- Servicios estandarizados
- Competidores diversos
- Intereses estratégicos elevados
- Competidores con diversos objetivos e intereses

5.4.3. Amenaza de productos sustitutos

- Calidad relativa: calidad de diseño, calidad de conformidad, calidad de habilidades.
- Calidad de habilidades: confiabilidad y disponibilidad
- Avance tecnológico
- Problemas culturales
- Problemas legales

5.4.4 Poder de negociación en relación a los principales proveedores (en este caso sólo se toma en cuenta al factor humano dado que la División comercializará un servicio)

- Pocos recursos humanos preparados en el área
- Los recursos humanos resultan fundamentales
- Grado de organización

5.4.5 Poder de negociación en relación a los clientes

- Clientes con gran habilidad negociadora
- Ventas concentradas en pocos clientes
- Clientes organizados y con información
- Poco impacto de la competitividad entre clientes

5.5 Cadena de valor

En el cuadro N°4 se presenta la cadena de valor de la División con los principales procesos que ésta llevaría a cabo, analizando el impacto que tiene cada uno de ellos en diversos aspectos; tomando las decisiones más favorables para la División de acuerdo a ello.

Cuadro N°4. Cadena de valor

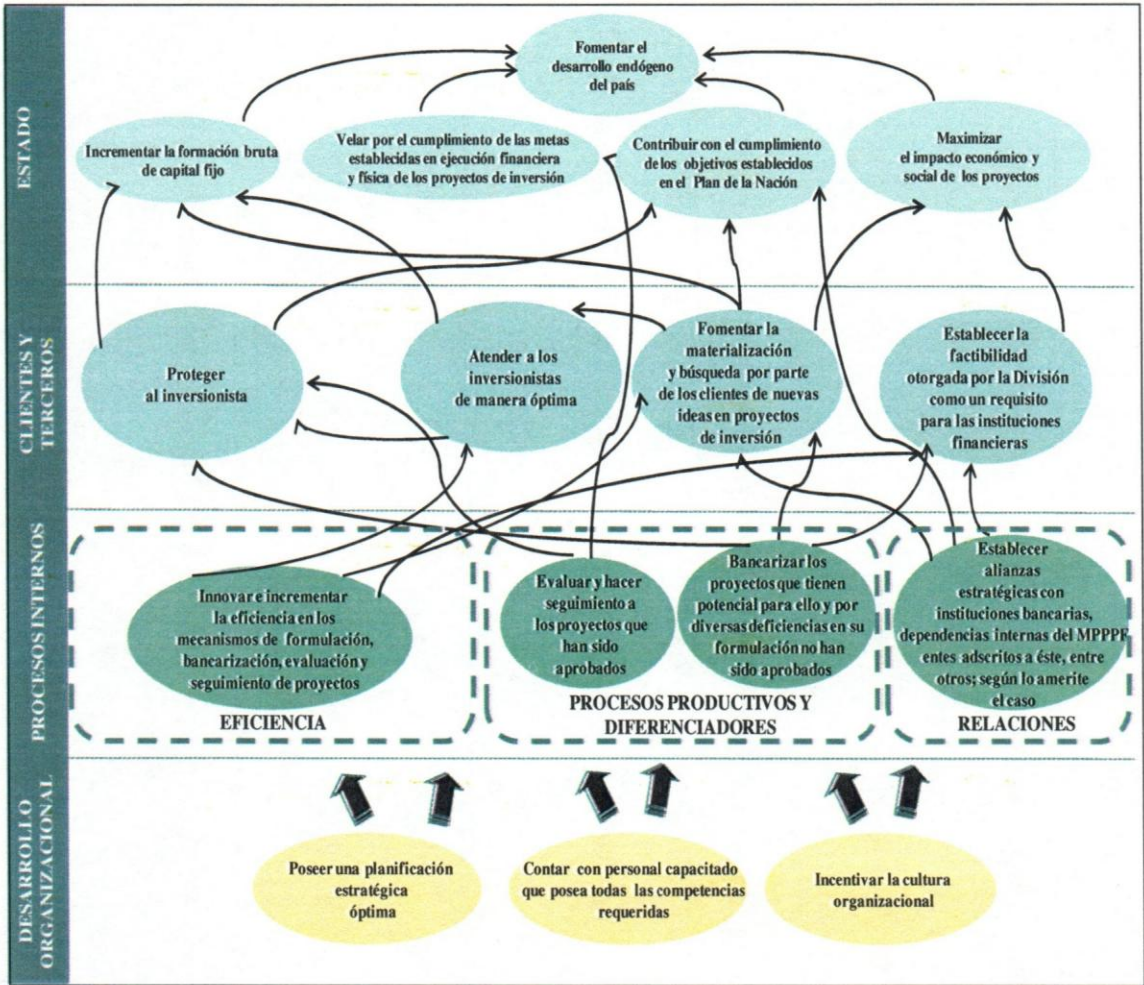
ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR						
NEGOCIO: División de formulación, evaluación, bancarización, seguimiento y asesoría en materia de proyectos de inversión privada, perteneciente al MIPPTF, adscrita a la OESEPP						
Principales Procesos	Impacto en la Ventaja Competitiva y en aspectos de interés para los clientes	Impacto en las Inversiones (tangibles e intangibles) y Costos	Impacto en las Inversiones y Costos de otros procesos	Possibilidades de potenciar con nuevas tecnologías	Impacto de pasar a Socios, Aliados, Proveedores y Clientes	Decisión: Agregar, Eliminar, Hacerla con recursos propios, vía sociedad (¿con quién?), Aliados, Proveedores, Clientes, Donde (lugar), Cómo hacerlo (tecnología), en un solo lugar o en varios, etc.
1.-Formulación de proyectos de inversión del sector privado de toda índole, con bases sólidas, tomando en cuenta todos los aspectos que intrínsecamente pueden ser importantes para éste, con los estándares básicos establecidos en el mercado, como parte de los requisitos para su evaluación en una institución bancaria, fondos y/o entes del Estado. De manera tal, que éste no posea deficiencias de ningún tipo y pueda ser aprobado posteriormente por la institución en cuestión	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	El proceso debe ser realizado por la División en cuestión con recursos propios para fomentar la competencia en este mercado, a través de proyectos de calidad y altos estándares; se podrían efectuar alianzas estratégicas con entes del Estado para su apoyo en ello
2.-Asesoría de toda índole por medio del staff de la División, de diversas áreas de interés, según sea el caso.	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	Se brindará la asesoría que requiera el inversionista, a través del personal con el que la División cuenta, pudiendo a su vez solicitar el apoyo de organismos públicos y/o privados según sea el caso
3.- Evaluar los proyectos de forma tal que se brinde una factibilidad por parte de la División, que garantice que el mismo posee todos estándares necesarios para ser aprobado por el ente que le proporcionará el financiamiento, representando ésta un requisito por parte del éste, para el ahorro de tiempo y que al llegar al filtro final	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	Se analizarán todos los aspectos que contenga el proyecto, por el personal calificado con el que ésta cuenta, ya sea éste realizado por personal perteneciente a la División en cuestión, empresa consultora o un profesional independiente; ello se debe al hecho de que se necesita personal de confianza para ello
4.- Fomentar la materialización y búsqueda de nuevas ideas, en proyectos de inversión, orientándolas según sea el caso hacia su rumbo al éxito.	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTO	Realización de alianzas estratégicas para el fomento de ideas que se materialicen en proyectos de importancia para el país
5.- Proteger al inversionista, se aceptarán en la División cualquier tipo de reclamos acerca de los servicios prestados por las compañías consultoras y entes encargados del financiamiento, las cuales serán canalizadas a las autoridades correspondientes.	ALTO	MEDIO	ALTO	BAJO	ALTO	Serán recibidos todos los casos que ingresen a la División, funcionando ésta como un canal de llevar al organismo al que le atañe ello el caso en cuestión
6.- Proponer incentivos a las instituciones correspondientes con el fin de incrementar la inversión privada en el país	ALTO	MEDIO	ALTO	BAJO	ALTO	Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas con el fin de fomentar la inversión en Venezuela
7.- Analizar con detalle, los proyectos que han sido rechazados, de forma tal de replantearlos para hacerlos bancarizables en el caso de que estos directa o indirectamente contribuyan con el desarrollo endógeno del país.	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	Replanteamiento y análisis detallado por parte del personal de la División de los proyectos que han sido rechazados para bancarizarlos.
8.- Seguimiento y evaluación de la ejecución de los proyectos de inversión privada posterior a su aprobación.	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	Recursos propios para efectuar el seguimiento y evaluación del porcentaje con el que se ha cumplido la meta financiera y física de los proyectos que han sido aprobados
9.- Innovación y eficiencia en cuanto a los procesos de formulación, evaluación, seguimiento, bancarización y asistencia técnica de los proyectos de inversión privada	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	No se hará uso de la figura del outsourcing, sino que se utilizarán los recursos humanos de la organización para ello
10.- Brindar un servicio confiable y de calidad	ALTO	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO	Los recursos humanos y el modelo de planificación estratégica de la organización velarán por ello

Fuente: Elaboración propia

5.6 Mapa estratégico

El mapa estratégico de la División (Figura N° 14), denota el impacto de cada uno de sus objetivos estratégicos en el desarrollo organizacional, procesos internos, clientes y terceros y el Estado.

Figura N° 15. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

5.7 Planteamiento del futuro deseado

5.7.1 Objetivos y metas

- 1.- Incentivar la cultura organizacional
- 2.-Contar con personal capacitado en todas las áreas
- 3.-Establecer la factibilidad otorgada por la División como un requisito indispensable en el otorgamiento de los créditos para proyectos de inversión
- 4.-Fomentar la materialización y búsqueda por parte de los clientes de nuevas ideas en proyectos de inversión
- 5.- Proteger al inversionista
- 6.-Establecer alianzas estratégicas con instituciones bancarias, dependencias internas del MPPPF, entes adscritos a éste, entre otros; según lo amerite el caso
- 7.-Bancarizar los proyectos que tienen potencial para ello y por diversas deficiencias en su formulación no han sido aprobados
- 8.-Evaluar y hacer seguimiento a los proyectos que han sido aprobados
- 9.-Innovar e incrementar la eficiencia en los mecanismos de formulación, bancarización, evaluación y seguimiento de proyectos
- 10.-Atender a los inversores de manera óptima
- 11.- Poseer una planificación estratégica óptima

5.7.2 Metas de cumplimiento a corto y mediano plazo

En el 5N° 4 se evidencian las metas establecidas en un horizonte de tiempo de cinco años, para cada uno de los objetivos que se han planteado; en función al porcentaje esperado de cumplimiento de cada uno de estos.

Cuadro N° 5. Metas de cumplimiento a corto y mediano plazo

METAS	PERIODO (Años)					
	0	1	2	3	4	5
1.- Incentivar la cultura organizacional	-	47%	53%	68%	75%	81%
2.-Contar con personal capacitado en todas las áreas	-	35%	48%	52%	63%	70%
3.-Establecer la factibilidad otorgada por la División como un requisito indispensable en el otorgamiento de los créditos para proyectos de inversión	-	-	8%	35%	65%	100%
4.-Fomentar la materialización y búsqueda por parte de los clientes de nuevas ideas en proyectos de inversión	-	12%	21%	34%	48%	51%
5.- Proteger al inversionista	-	25%	34%	43%	52%	76%
6.-Establecer alianzas estratégicas con instituciones bancarias, dependencias internas del MPPPF, entes adscritos a éste, entre otros; según lo amerite el caso	-	25%	37%	48%	55%	71%
7.-Bancarizar los proyectos que tienen potencial para ello y por diversas deficiencias en su formulación no han sido aprobados	-	17%	23%	31%	42%	51%
8.-Evaluar y hacer seguimiento a los proyectos que han sido aprobados	-	19%	27%	38%	52%	67%
9.-Innovar e incrementar la eficiencia en los mecanismos de formulación, bancarización, evaluación y seguimiento de proyectos	-	-	8%	13%	17%	22%
10.-Atender a los inversores de manera óptima	-	-	21%	18%	10%	5%
11.- Poseer una planificación estratégica óptima	-	35%	42%	51%	64%	78%

Fuente: Elaboración propia

5.8 Plan de acción

5.8.1 Iniciativas a nivel del mapa estratégico

En el cuadro N° 6 se presentan las iniciativas a nivel del mapa estratégico en cuanto los procesos internos de la misma, en lo que podría emprender por sí misma

Cuadro N° 6. Iniciativas a nivel del mapa estratégico

OBJETIVOS A NIVEL DEL MAPA ESTRATÉGICO	INICIATIVAS
Innovar e incrementar la eficiencia en los mecanismos de formulación, bancarización, evaluación y seguimiento de proyectos	Tener en constante actualización al equipo que integra la División a través de cursos, la inserción de lo último en tecnología de lo que en materia de proyectos se refiere, estando en constante monitoreo de lo que se realiza en todas partes del mundo acerca de ello y destinar una parte del equipo a la investigación y desarrollo de nuevos procesos
Evaluar y hacer seguimiento a los proyectos que han sido aprobados	Establecer indicadores de ejecución física y financiera de los proyectos de inversión y estar en constante monitoreo de ello.
Bancarizar los proyectos que tienen potencial para ello y por diversas deficiencias en su formulación no han sido aprobados	Analizar las debilidades y fortalezas de los proyectos que han sido rechazados, de manera tal de depurar los aspectos que no resulten convenientes para su formulación y reformularlos de acuerdo a las exigencias del mercado
Establecer alianzas estratégicas con instituciones bancarias, dependencias internas del MPPPF, entes adscritos a éste, entre otros; según lo amerite el caso	Establecer convenios y alianzas estratégicas con los entes y/o organismos recurrentes según sea el caso para agilizar el proceso, capacitar al personal, obtener información confidencial, entre otros, en fin, todo lo que contribuya con el desarrollo de los procesos que tiene a su cargo la División

Fuente: Elaboración propia

5.8.2 Iniciativas por tema estratégico

Como se evidencia en el cuadro N° 7, se establecen las iniciativas por tema estratégico para la División en el corto, mediano y largo plazo

Cuadro N°7. Iniciativas por tema estratégico

TEMAS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS		
	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Eficiencia	Supervisión y control de los procesos y establecimiento de indicadores de control de gestión y uso de un sistema de incentivos para incrementar la eficiencia de los trabajadores	Capacitación de los recursos humanos con los que cuenta la División en lo que a materia de formulación y evaluación de proyectos se refiere	Uso de lo último en tecnología y herramientas existentes en el mercado para la formulación y evaluación de proyectos
Procesos productivos y diferenciadores	Asistencia técnica gratuita de toda índole según lo requiera el proyecto en cuestión	Bancarización de proyectos con potencial económico que han sido rechazados	Protección al inversionista, aceptando reclamos de toda índole y canalizándolos por medio de la División a los entes respectivos
Relaciones	Desarrollo de una cultura organizacional haciendo énfasis en la identificación del personal con la División	Establecimiento alianzas estratégicas con los entes e intituciones que lo amerite, según las necesidades del momento	Ampliación del target de clientes, mediante la realización de estudios de mercado, de manera tal de localizar las necesidades insatisfechas en esta área

Fuente: Elaboración propia

5.8.3 Iniciativas a nivel de objetivos y metas

En el cuadro N° 8 se presentan cada una de las iniciativas a emprender por la División, en el marco de sus objetivos y metas establecidos.

Cuadro N°8. Iniciativas a nivel de objetivos y metas

OBJETIVOS Y METAS	INICIATIVAS
1.- Incentivar la cultura organizacional	Establecer incentivos para el desempeño de los empleados y que los mismos se identifiquen con las labores que realizan día a día en la
2.-Contar con personal capacitado en todas las áreas	Brindar la atención necesaria de toda índole, contando con un amplio staff de personal en todas las áreas de interés y con amplia experiencia en materia de proyectos de inversión
3.-Establecer la factibilidad otorgada por la División como un requisito indispensable en el otorgamiento de los créditos para proyectos de inversión	A sentar la factibilidad otorgada por la División como un requisito para la inserción de los proyectos en el sistema bancario; a la espera de que máximo al quinto año de funcionamiento de ésta se establezca de manera oficial ello por decreto y/o otro mecanismo
4.-Fomentar la materialización y búsqueda por parte de los clientes de nuevas ideas en proyectos de inversión	Incentivar a través de la asesoría brindada el emprendimiento, la materialización y búsqueda de nuevas ideas
5.- Proteger al inversionista	Aceptar reclamos de toda índole, canalizándolos por medio de la División a los entes respectivos
6.-Establecer alianzas estratégicas con instituciones bancarias, dependencias internas del MPPPF, entes adscritos a éste, entre otros; según lo amerite el caso	Establecer convenios y acuerdos con las instituciones que lo ameriten para la mejora en los procesos de formulación, evaluación, bancarización, seguimiento y asesoría en materia de proyectos de inversión
7.-Bancarizar los proyectos que tienen potencial para ello y por diversas deficiencias en su formulación no han sido aprobados	A nálisis de las condiciones de los proyectos que no han sido aprobados, los cuales posean potencial para contribuir al desarrollo económico y social del país, realizando su reformulación e inserción nuevamente en una institución bancaria
8.-Evaluar y hacer seguimiento a los proyectos que han sido aprobados	Establecer indicadores para la evaluación y seguimiento de la ejecución física y financiera de los proyectos aprobados y estar en un constante monitoreo de ello
9.-Innovar e incrementar la eficiencia en los mecanismos de formulación, bancarización, evaluación y seguimiento de proyectos	Tener en constante actualización al equipo que integra la División a través de cursos, la inserción de lo último en tecnología de lo que en materia de proyectos se refiere, estando en permanente evaluación de lo que se realiza en todas partes del mundo acerca de ello y destinar una parte del equipo a la investigación y desarrollo de nuevos
10.-A tender a los inversores de manera óptima	Brindar la atención requerida en cuanto a asesoría de proyectos se refiere, de forma continua, efectuada por el personal con amplia experiencia y estudios en la materia, de manera eficiente y buscando que todos los procesos se realicen de la
11.- Poseer una planificación estratégica óptima	Establecer el modelo de negocios de la División bajo la unificación de criterios en la misma donde todos aporten en la constitución del mismo y emplear el mayor número posible de herramientas de planificación estratégica en la organización

Fuente: Elaboración propia

5.9 Balanced scorecard o plan estratégico de acción de la División

El cuadro de mando integral de este tipo de organización se muestra en el cuadro N° 8, donde para cada uno de los objetivos se denota su indicador guía o de avance en la búsqueda del cumplimiento de la meta establecida a través de las acciones a emprender por la misma.

Cuadro N°8. Cuadro de mando integral de la División

OBJETIVOS	INDICADORES DE RESULTADOS	METAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO						PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN	INDICADORES GUÍA	
		0	1	2	3	4	5			
CLIENTES Y TERCEROS										
Proteger al inversionista	N° de reclamos ingresados con respecto a otras organizaciones	-	25%	34%	43%	52%	76%	Aceptar reclamos de toda índole y canalizándolos por medio de la División a los entes respectivos	$\% = \left(\frac{\text{Reclamos ingresados}}{\text{Reclamos planificados}} \right)$	
Atender a los inversionistas de manera óptima	N° de reclamos con respecto a los servicios de la División	-	-	21%	18%	10%	5%	Brindar la atención requerida en cuanto a asesoría de proyectos se refiere, de forma continua, efectuada por el personal con amplia experiencia y estudios en la materia, de manera eficiente y buscando que todos los procesos se realicen de la mejor forma y en el menor tiempo posible	$\% = \left(\frac{\text{Reclamos efectuados}}{\text{Reclamos planificados}} \right)$	
Fomentar la materialización y búsqueda de nuevas ideas por parte de los clientes en proyectos de inversión	N° de proyectos de inversión iniciados	-	12%	21%	34%	48%	51%	Incentivar a través de la asesoría brindada el emprendimiento, la materialización y búsqueda de nuevas ideas	$\% = \left(\frac{\text{Proyectos iniciados}}{\text{Proyectos planificados}} \right)$	
Establecer la factibilidad otorgada por la División como un requisito indispensable en el otorgamiento de los créditos para las instituciones financieras	N° de factibilidades otorgadas	-	-	8%	35%	65%	100%	Asentar la factibilidad otorgada por la División como un requisito para la inserción de los proyectos en el sistema bancario; a la espera de que máximo al quinto año de funcionamiento de ésta se establezca de manera oficial ello por decreto y/o otro mecanismo	$\% = \left(\frac{\text{Factibilidades otorgadas}}{\text{Factibilidades planificadas}} \right)$	
PROCESOS INTERNOS										
Innovar e incrementar la eficiencia en los mecanismos de formulación, bancarización, evaluación y seguimiento de proyectos	N° de mecanismos nuevos implementados	-	-	8%	13%	17%	22%	Tener en constante actualización al equipo que integra la División a través de cursos, la inserción de lo último en tecnología de lo que en materia de proyectos se refiere, estando en constante monitoreo de lo que se realiza en todas partes del mundo acerca de ello y destinar una parte del equipo a la investigación y desarrollo de nuevos procesos	$\% = \left(\frac{\text{Nuevos mecanismos implementados}}{\text{Nuevos mecanismos proyectados}} \right)$	
Evaluar y hacer seguimiento a los proyectos que han sido aprobados	% de proyectos evaluados	-	19%	27%	38%	52%	67%	Establecer indicadores para la evaluación y seguimiento de la ejecución física y financiera de los proyectos aprobados y estar en un constante monitoreo de ello	$\% = \left(\frac{\text{Proyectos evaluados}}{\text{Proyectos planificados}} \right)$	
Bancarizar los proyectos que tienen potencial para ello y por diversas deficiencias en su formulación no han sido aprobados	% de proyectos bancarizados	-	17%	23%	31%	42%	51%	Análisis de las condiciones de los proyectos que no han sido aprobados y poseen potencial para contribuir al desarrollo económico y social del país, realizando su reformulación e inserción nuevamente en una institución bancaria	$\% = \left(\frac{\text{Proyectos bancarizados}}{\text{Proyectos planificados}} \right)$	
Establecer alianzas estratégicas con instituciones bancarias, dependencias internas del MPPPF, entes adscritos a éste, entre otros; según lo amerite el caso	% de alianzas establecidas vigentes	-	25%	37%	48%	55%	71%	Establecer convenios y acuerdos con las instituciones que lo ameriten para la mejora en los procesos de formulación, evaluación, bancarización, seguimiento y asesoría en materia de proyectos de inversión	$\% = \left(\frac{\text{Alianzas establecidas}}{\text{Alianzas planificadas}} \right)$	
DESARROLLO ORGANIZACIONAL										
Poseer una planificación estratégica óptima	N° de herramientas implementadas en materia de planificación estratégica	-	35%	42%	51%	64%	78%	Establecer el modelo de negocios de la División bajo la unificación de criterios en la misma donde todos aporten en la constitución del mismo y emplear el mayor número posible de herramientas de planificación estratégica en la División	$\% = \left(\frac{\text{Herramientas implementadas}}{\text{Herramientas planificadas}} \right)$	
Contar con personal capacitado que posea todas las competencias requeridas	N° de asesorías brindadas	-	35%	48%	52%	63%	70%	Brindar la atención necesaria de toda índole, contando con un amplio staff de personal en todas las áreas de interés	$\% = \left(\frac{\text{Asesorías brindadas}}{\text{Asesorías planificadas}} \right)$	
Incentivar la cultura organizacional	N° de incentivos dirigidos empleados	-	47%	53%	68%	75%	81%	Establecer incentivos para el desempeño eficiente de los empleados y que los mismos se identifiquen con las labores que realizan día a día en la organización	$\% = \left(\frac{\text{Incentivos brindados}}{\text{Incentivos planificados}} \right)$	

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Realizada la investigación acerca del diseño de la propuesta de Balanced Scorecard de una División de formulación, seguimiento, evaluación, bancarización y asistencia técnica de proyectos, a instalarse en el MPPPF, específicamente en la OESEPP, se concluye lo siguiente:

1. La misión de la División consistirá en asistir técnicamente, formular, bancarizar, evaluar y fomentar la materialización de proyectos de inversión privada que vayan en pro del desarrollo endógeno de la Nación, efectuando a su vez el seguimiento y control posterior a su aprobación, desde el punto de vista físico y financiero; para mejorar la capacidad de acceso de dicho sector al financiamiento y así lograr que el proceso de otorgamiento de los créditos mantenga su adhesión a las mejores prácticas financieras cumpliendo con el marco legal imperante y alineados a las directrices del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013. Mientras la visión de la misma se fundamentará en ser reconocida como una organización innovadora y modelo en materia de proyectos de inversión a nivel nacional e internacional y establecer en el país los estándares de evaluación de los proyectos. A su vez los valores por los cuales se regirá la División son: compromiso, ética, excelencia, confiabilidad, calidad de servicio, responsabilidad, transparencia, respeto, equidad, espíritu social, diversidad, emprendimiento e innovación.
2. Las actividades y/o procesos que efectuará la División; los cuales de por sí, se encuentran enmarcados en las directrices del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013 son: formulación de proyectos de inversión del sector privado, brindar asesoría de toda índole, evaluación de los proyectos otorgando una factibilidad por parte de la División que garantice que el mismo posee todos estándares necesarios para ser aprobado por el ente que le

proporcionará el financiamiento, proteger al inversionista, proponer incentivos con el fin de incrementar la inversión privada en el país, bancarización de proyectos, hacer el seguimiento y evaluación de la ejecución de los proyectos posterior a su aprobación, innovar en cuanto a los procesos de formulación, evaluación, seguimiento, bancarización y asistencia técnica de los proyectos.

3. Las estrategias que la División debería emplear en función del análisis de factores internos y externos a la misma son: incrementar los niveles de comunicación con el personal; así como también, externamente al establecerse alianzas con las instituciones bancarias correspondientes. Cabe señalar que, dada la experiencia en esta área que tiene en equipo bancarizar por medio de la División los proyectos que no han sido aprobados pero tienen potencial económico y/o social. También se puede disponer de las tecnologías de la información con las que cuenta la División para brindar protección al inversionista, establecer alianzas estratégicas con los organismos adscritos al MPPPF y de la administración pública en general para expandir la División en el interior de Venezuela. Así como también, analizar la estructura organizativa de la División para establecer el perfil de requerimientos en cuanto a personal y aprovechar el proceso de reestructuración del MPPPF para que ingresen en ésta.
4. Los objetivos estratégicos que se propone alcanzar la División, estando estos enmarcados en lo establecido en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013 son: establecer la factibilidad otorgada por la organización como un requisito indispensable en el otorgamiento de los créditos para los proyectos de inversión, incentivar la cultura organizacional, contar con personal capacitado en todas las áreas de interés, fomentar la materialización y búsqueda de nuevos proyectos de inversión. Así como también, establecer alianzas estratégicas con instituciones bancarias,

dependencias internas del MPPPF, entes adscritos a éste, entre otros, según lo amerite el caso; proteger al inversionista, bancarizar los proyectos que tienen potencial para ello y por diversas deficiencias en su formulación no han sido aprobados, poseer una planificación estratégica inmejorable, evaluar y hacer seguimiento a la ejecución de los proyectos que han sido aprobados, innovar e incrementar la eficiencia en los mecanismos de formulación, bancarización, evaluación y seguimiento de proyectos y atender a los inversores de manera óptima.

5. Los indicadores de control de gestión que coadyuvan a la División a cuantificar el logro de cada uno de los objetivos estratégicos planteados, se basan en relaciones porcentuales, siendo éstas básicamente: porcentaje de alianzas establecidas vigentes en relación a las planeadas, número de reclamos ingresados en materia de proyectos de inversión referentes a la División con respecto al estimado, porcentaje de proyectos evaluados en relación a los planificados, cantidad de factibilidades otorgadas con respecto a las que se esperaba otorgar, número de nuevos mecanismos implementados en materia de proyectos de inversión con respecto a los planeados, porcentaje de proyectos bancarizados con respecto a los estimados, número de herramientas implementadas en materia de planificación estratégica respecto al estimado, cantidad de asesorías brindadas en relación a las planificadas y número de incentivos dirigidos a los empleados de la División con respecto al estimado.
6. El plan estratégico de acción de la División en cuestión consta de una serie de iniciativas las cuales dan respuestas a los objetivos, metas y temas estratégicos establecidos, las cuales se encuentran alineadas a las directrices del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013 siendo estas iniciativas: aceptar reclamos de toda índole canalizándolos por medio de la División a los entes respectivos, brindar la atención requerida de manera

eficiente; incentivar a través de la asesoría brindada el emprendimiento, la materialización y búsqueda de nuevas ideas. A su vez, asentar la factibilidad otorgada por la División como un requisito para la inserción de los proyectos en el sistema bancario; a la espera de que máximo al quinto año de funcionamiento de ésta se establezca de manera oficial ello por decreto y/o otro mecanismo. Tener en constante actualización al equipo que integra la División y destinar una parte del mismo a la investigación y desarrollo de nuevos procesos. Así como también, establecer indicadores para la evaluación y seguimiento de la ejecución física y financiera de los proyectos aprobados; analizar las condiciones de los proyectos han rechazados realizando su reformulación, establecer convenios y acuerdos con las instituciones que lo ameriten. Cabe señalar además, emplear el mayor número posible de herramientas de planificación estratégica, brindar la atención necesaria de toda índole y establecer incentivos a favor del desempeño eficiente de los empleados.

Después de haber finalizado la presente investigación, es recomendable el analizar otros aspectos referentes al Balanced Scorecard y la División de formulación, seguimiento, evaluación, bancarización y asistencia técnica en materia de proyectos:

1. Esbozar el nuevo plan estratégico que debería implementar esta División si llegara a expandir sus actividades, en cuanto a los proyectos de inversión pública se refiere.
2. Cambios que traería consigo la alianza con empresas privadas en el proceso de formulación de proyectos.

LISTA DE REFERENCIAS

- Amat, J. (2004). *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. Gestión 2000 S.A. Barcelona, España.
- Andrews, Kenneth. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Segunda Edición. Editorial Prentice Hall. Illinois, Estados Unidos.
- Arias, Fidias. (2006). *Mitos y Errores en la Elaboración de Tesis & Proyectos de Investigación*. Editorial Episteme. Tercera Edición. Caracas, Venezuela.
- Atencio, Julio (2009). *El Control de Gestión Estratégica en las Organizaciones*. [Libro en línea]. Disponible: <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/48214> [Consulta: 2011, Enero 25].
- Azúa, J. (1998). *VII Curso Dirección Pública Local*. [Publicación en línea]. Disponible: http://www.google.cove/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CBA&url=http%3A%2F%2Fcv.inap.es%2F%2Fdocument_library%26folderId%3D19629%2mpa-Mxo3gg [Consulta: 2011, Enero 28].
- Balestrini, Mirian (2002). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Editorial Consultores Asociados B.L. Sexta Edición. Caracas, Venezuela.
- Blackerby, Philip (1996). *¿Cómo Escribir un Plan para Planificar Negocios Exitosos?*. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill. Sevilla, España.
- Barrios, Maritza (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Cuarta Edición. Fondo

Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.

- Conde, Elda (2006). *Diseño de una Propuesta de Cuadro de Mando Integral en el Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros*. [Publicación en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Fin/sistemas-de-control-estrategico-auditoria.htm> [Consulta: 2011, Enero 25].

- Contreras, Hernán (2009). *Apuntes de Clase*. Política de Empresas. Universidad Católica Andrés Bello. Dirección de Estudios de Postgrado. Caracas, Venezuela.

- David, Fred (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Editorial Pretince Hall. Novena Edición. Naulcapan de Juárez, México.

- Francés, Antonio (2006). *Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral..* Editorial Pretince Hall. Primera Edición. Naulcapan de Juárez, México.

- Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (N° 39.358). (2010, Febrero 01). [Transcripción en línea]. Disponible: <http://150.188.8.226/db/bibpgr/edocs/2010/39358.pdf> [Consulta: 2010, Diciembre 20].

- Henderson, Bruce (2006). *Logic of Business Strategy*. Tercera Edición. Editorial Pretince Hall. Illinois, Estados Unidos.

- Kaplan, Robert y Norton David (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Editorial Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, España.

- Kaplan, Robert y Norton David (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Editorial Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.

- Kaplan, Robert y Norton David (2004). *Mapas Estratégicos Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. [Libro en línea]. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?id=QkHs8hMmXA8C&pg=PA369&dq=mapa+estrat> [Consulta: 2011, Enero 18].
- Kim, W. Chan y Mauborgne Renee (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. [Libro en línea]. Disponible: <http://books.google.co.ve/books> [Consulta: 2011, Enero 08].
- Ministerio del Poder Popular de Planificación y Desarrollo (2009). *Memoria y Cuenta 2008*. [Documento en línea]. Disponible: http://www.mf.gov.ve/images/pdf/Memoria-mpd/Memoria_yCuenta2008.pdf [Consulta: 2010, Diciembre 15].
- Ministerio del Poder Popular de Planificación y Desarrollo (2010). *Memoria y Cuenta 2009*. [Documento en línea]. Disponible: http://www.mf.gov.ve/images/pdf/Memoria-mpd/Memoria_yCuenta2009.pdf [Consulta: 2010, Diciembre 15].
- Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas (2011). *Memoria y Cuenta 2010*. Edición Impresa 2011. Caracas, Venezuela.
- Ministerio del Poder Popular para Economía y Finanzas (2009). *Memoria y Cuenta 2008*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.mf.gov.ve/images/pdf/MemoriaFinanzas/MEMORIA-2008.pdf>. [Consulta: 2010, Diciembre 14].
- Ministerio del Poder Popular para Economía y Finanzas (2010). *Memoria y Cuenta 2009*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.mf.gov.ve/images/pdf/MemoriaFinanzas/MEMORIA-2009.pdf>. [Consulta: 2010, Diciembre 15].

- Despacho del Presidente de la República Bolivariana de Venezuela (2011). *Mensaje presidencial 2010*. Editorial Bolivariana. Caracas, Venezuela.
- Ministerio del Poder Popular para Planificación y Desarrollo (2006). *Proyecto Nacional Simón Bolívar Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013*. Edición del Despacho del Ministro del Poder Popular para Planificación y Desarrollo. Caracas, Venezuela.
- Muñiz, Luis (2005). *Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral*. Tercera Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, España.
- Niven, Paul (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Segunda Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, España.
- Porter, Michael (1982). *Estrategia Competitiva*. Primera Edición. Editorial CECSA. DF, México.
- Porter, Michael (1987). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento*. Primera Edición. Editorial CECSA. DF, México.
- Porter, Michael. (2006); *Estrategias y Ventaja Competitiva*. Primera Edición. Ediciones Deusto. Barcelona, España.
- Urquiza, Ruiz (2009). *Elementos Fundamentales de la Estrategia Corporativa*. Deloitte. [Documento en línea]. Disponible: [http://www.deloitte.com/assets/DcoMexico/Local%20Assets/Documents/mx\(es-mx\)GC_elementosfund_130309.pdf](http://www.deloitte.com/assets/DcoMexico/Local%20Assets/Documents/mx(es-mx)GC_elementosfund_130309.pdf) [Consulta: 2011, Enero 15].

CURRICULUM VITAE

1. Datos Personales

Nombre: Desiree Alexandra Sánchez Vivas

Cédula de Identidad: V- 16.900.380

Fecha de Nacimiento: 09 de febrero de 1985

Edad: 26 años

Dirección de Habitación: Municipio Libertador, Caracas-Distrito Capital. Parroquia Santa Teresa, Torres Don Agustín, piso 14, apartamento 2-A.

Teléfonos: 0212-484.98.84 (habitación), 0426-187.99.39 (celular) y 0212-802.6424 (oficina).

2. Educación

[2009 - 2011] Universidad Católica Andrés Bello. **Especialización en Economía Empresarial.**

[2002 - 2007] Universidad Central de Venezuela. **Economista**

[1998 - 2002] U. E. P. Colegio “Nuestra Señora del Pilar”. **Bachiller en Ciencias.**

3. Experiencia Laboral

[Septiembre 2008 – Actual] Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas. **Economista de la Oficina Estratégica de Seguimiento y Evaluación de las Políticas Públicas.**

[Febrero 2008 – Agosto 2008] Consultoría Económica y Tecnológica, C.A. (CONECOTEC, C.A.). **Coordinadora de Proyectos.**