



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Trabajo Especial de Grado:

**APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE KAPLAN Y
NORTON A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE
INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN DEL
BANCO OCCIDENTAL DE DESCUENTO**

Presentado por

Ing. María Fernanda Lamedá Lárez.

Para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos.

Asesor

Ing. Lourdes Ortíz

Caracas, Julio 2013

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Trabajo Especial de Grado:

**APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE KAPLAN Y
NORTON A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE
INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN DEL
BANCO OCCIDENTAL DE DESCUENTO**

Presentado por

Ing. María Fernanda Lamedá Lárez.

Para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos.

Asesor

Ing. Lourdes Ortíz

Caracas, Mayo 2013

ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el trabajo especial de grado, presentado por la ciudadana María Fernanda Lamedá Lárez CI 16.332.564, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es “**APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE KAPLAN Y NORTON A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN DEL BANCO OCCIDENTAL DE DESCUENTO**”, y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el Jurado que se decida designar a tal fin.

En la Ciudad de Caracas a los 2 días del mes de Julio del 2013.

Ing. Lourdes Ortiz

C.I. 6.976.288

Sres.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Postgrado de Gerencia de Proyectos

Caracas.

Me Dirijo a ustedes, para informarles que hemos autorizado a la Ingeniero **María Fernanda Lamedá Lárez CI 16.332.564**, quien labora en esta organización, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado “**APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE KAPLAN Y NORTON A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN DEL BANCO OCCIDENTAL DE DESCUENTO**”, como requisito para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigido por la Dirección General de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia, atentamente.

Ing. Javier Gutiérrez M.Sc.
Vicepresidente de Gestión Estratégica
Banco Occidental de Descuento



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE KAPLAN Y NORTON A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN DEL BANCO OCCIDENTAL DE DESCUENTO

Autor: María Fernanda Lamedá Lárez
Asesor: Lourdes Ortíz
Año: 2013

Resumen

Las alineaciones estratégicas son un instrumento de gestión y control que permiten evaluar la situación de una empresa, para orientar estratégicamente a la organización y desarrollar nuevos proyectos que permitan la maximización de recursos y continuidad de negocio. El propósito del presente estudio fue plantear un modelo de gestión mediante un Mapa Estratégico para la toma de decisiones y orientación de la Gerencia de Productos y Servicios (I+D) del Banco Occidental de Descuento, el cual es una empresa reconocida en el sector financiero de Venezuela, dedicada a la satisfacción y seguridad de sus clientes, tanto internos como externos, por lo que es necesario que todos los procesos de esta Gerencia estén alineados con la organización. Anterior a esta investigación no se disponían de un mecanismo para transformar las ideas en productos o servicios que beneficien a la organización o la optimización de los procesos existentes. La metodología que se utilizó fue la de una Investigación Aplicada, abordada desde la perspectiva de Investigación y Desarrollo con un diseño mixto tomando información del entorno (campo) y revisión de documentos (documental) y con estas herramientas se desarrolló la planificación estratégica: 1) Se analizó el entorno, 2) Se identificaron los requerimientos y 3) Se definió un Mapa Estratégico para esta Gerencia, culminado este análisis, se logró definir una propuesta basada en el Modelo de Gestión de Kaplan y Norton, estableciendo objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas analizadas: financiera, de clientes, de procesos internos y de crecimiento, apoyándonos en conocimientos adquiridos en la gerencia de proyectos y el PMBOK 2012.

Palabras clave: Innovación; Planificación Estratégica, Mapa Estratégico, Kaplan y Norton, Cuadro de Mando Integral.

Línea de Trabajo: Definición y Desarrollo de Proyectos.

Dedicatoria

A mi Bella Familia.

A mi Papá y a mi Mamá por ser unos maravillosos ejemplos a seguir y por dar todo en la vida para mí y por mí.

Agradecimientos

Gracias a mi Hermano Menor José y a mi Novio Paulo por la motivación de seguir, Los amo.

A mi tutora Lourdes por su increíble paciencia y conocimientos.

A todos los que fueron mis Profesores en este Postgrado Maravilloso, lo haría una y mis veces, aplico en mi vida laboral todos los conocimientos que me brindaron con mucho cariño.

Al Banco Occidental de Descuento, a mi Jefe Javier Gutiérrez, por abrirme sus puertas y darme la gran oportunidad de formar parte de su Staff de Gerentes y aportar mi grano de arena a esta magnífica organización.

A mi UCAB, mi Alma Mater por hacerme cada día un mejor profesional en su aniversario número 60.

Índice General

Resumen	v
Dedicatoria	vi
Agradecimientos	vii
Índice General	viii
Índice de Tablas	x
Índice de Figuras	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I - PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación.	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Justificación e Importancia	7
Alcance	8
Limitaciones	8
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO	10
Antecedentes del Estudio	10
Bases Legales.	12
Bases Teóricas	14
Proyecto	15
La Gerencia de Proyectos	15
Instituto de Gerencia de Proyectos (PMI).....	16
Guía de Gerencia de Proyectos PMBOK.....	17
Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos	17
Definición de Gestión	19
Procesos de la Gestión Tecnológica.....	20

Funciones Activas.....	20
DOFA.....	21
Estrategia.....	23
Planificación Estratégica.....	23
Objetivos Estratégicos:	24
Investigación y Desarrollo	25
Kaplan y Norton.....	26
El Balance Scorecard (BSC).....	26
Balance Scorecard y Mapas Estratégicos.....	27
Mapas Estratégicos – Creación de valor	30
Clasificación de los Procesos Internos:.....	34
Beneficios del BSC.....	36
CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO.....	37
Tipo de Investigación.....	37
Diseño de la Investigación	37
Diseño Documental.....	39
Diseño de Campo.....	40
Unidad de Análisis	41
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	43
Esquema de Metodología a seguir. Fases del Proyecto.....	44
Procedimientos a realizar por Objetivos.	45
Técnicas de Análisis y Procesamiento de Datos.	46
Consideraciones Éticas	47
Operacionalización de las Variables.	48
Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)	49
CAPÍTULO IV - MARCO ORGANIZACIONAL.....	51
Historia	51
Misión.....	52
Visión.....	52

Áreas del Negocio del Banco Occidental de Descuento	52
Descripción de la Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad	53
CAPÍTULO V - DESARROLLO DE LA PROPUESTA	54
Fase Uno Análisis de Entorno	54
Matriz DOFA	54
Análisis Externo.....	54
Análisis Interno.....	55
Fase Dos: Levantamiento de los Requerimientos.....	58
Necesidades de la Dirección Estratégica de la Gerencia de I+D	58
Fase 3: Análisis de las Mejores Prácticas.....	60
Fase 4: Mapa Estratégico	62
DESARROLLO DEL MAPA ESTRATÉGICO Y CUADROS DE MANDO	63
1. PROCESOS DE LA GESTIÓN DE OPERACIONES	63
2. PROCESO DE GESTIÓN DE CLIENTES	69
3. PROCESOS DE INNOVACIÓN.....	75
4. PROCESOS REGULATORIOS Y SOCIALES	81
5. RELACIONES CAUSA-EFECTO ENTRE FACTORES.....	86
CAPÍTULO VI - LA PROPUESTA	88
RECOMENDACIONES PARA SU IMPLANTACIÓN.....	98
CAPÍTULO VII - EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA	100
CAPÍTULO VIII - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107

Índice de Tablas

Tabla	Página
1: Unidad de análisis.....	41
2: Técnica de Recolección de datos por Objetivos	43

Tabla	Página
3: Procedimiento a utilizar por Objetivos	45
4: Operacionalización de las variables.....	48
5: Presupuesto Ejecutado para la elaboración TEG	50
6: Objetivos Estratégicos de Abastecimiento, del Proceso de Gestión Operacional.	64
7: Objetivos Estratégicos de Producción, del Proceso de Gestión Operacional.	65
8: Objetivos Estratégicos de Distribución, del Proceso de Gestión Operacional.....	65
9: Objetivos Estratégicos de Riesgo del Proceso de Gestión Operacional.	66
10: Objetivos Estratégicos Operacionales con La Perspectiva del Cliente.....	67
11: Objetivos Estratégicos Operacionales con la Perspectiva Financiera.....	68
12: Objetivos Estratégicos Operacionales con la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	69
13: Objetivos Estratégicos de Selección, del Proceso de Gestión de Clientes.....	71
14: Objetivos Estratégicos de Retención, del Proceso de Gestión de Clientes.....	71
15: Objetivos Estratégicos de Crecimiento, del Proceso de Gestión de Clientes.	72
16: Objetivos Estratégicos de los Procesos de Gestión del Cliente con la Perspectiva del Cliente.....	73
17: Objetivos Estratégicos de los Procesos de Gestión del Cliente con la Perspectiva Financiera.....	73
18: Objetivos Estratégicos de los Procesos de Gestión del Cliente con la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	74
19: Objetivos Estratégicos de Oportunidades, del Proceso de Innovación.	76

Tabla	Página
20: Objetivos Estratégicos de Gestión de Cartera, del Proceso de Innovación.....	77
21: Objetivos Estratégicos de Desarrollo, del Proceso de Innovación.....	78
22: Objetivos Estratégicos de Nuevos Productos, del Proceso de Innovación.	78
23: Objetivos Estratégicos de Innovación con la Perspectiva del Cliente	79
24: Objetivos Estratégicos de Innovación con la Perspectiva Financiera.....	80
25: Objetivos Estratégicos de Innovación con la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	81
26: Cuadro de Mando Operacional.	83
27: Cuadro de Mando de Clientes.....	84
28: Cuadro de Mando de Innovación.....	85

Índice de Figuras

Figura	Página
1: Diagramación de las Bases Teóricas de la Investigación.	14
2: Matriz Producto-Proceso.	21
3: Matriz DOFA.....	22
4: Estructura de la Planeación estratégica.....	27
5: Relación Estratégica.	29
6: Pirámide de Kaplan y Norton.	31
7: Gestión de Portafolio basado en el PMI.	32

Figura	Página
8: Modelos de propuestas de Valor.....	33
9: Mapa Estratégico.	35
10: Estructura Desagregada de Trabajo (EDT).....	49
11: DOFA	57
12: Compilación de Requerimientos.....	58
13: Organigrama Global de Empresas de las VPA Seguridad B.O.D.....	60
14: Mapa Estratégico Simplificado.....	63
15: Perspectiva Interna del Mapa Estratégico (Operacional).....	63
16: Perspectiva Interna del Mapa Estratégico (Clientes)	69
17: Perspectiva Interna del Mapa Estratégico (Innovación)	75
18: Perspectiva Interna del Mapa Estratégico (Regulatorios).....	81

Introducción

El propósito de esta investigación es utilizar los conocimientos adquiridos en la especialización de Gerencia de Proyectos, basados en las buenas prácticas del Project Management Institute (PMI), para aplicarlo a un problema real enfocado en la Línea de Definición y Desarrollo de Proyectos dentro de una Organización Venezolana de Seguridad y con ello cumplir con el requisito para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello.

La Seguridad Empresarial a nivel mundial se ha convertido en una industria blindada con personal cada vez más especializado en el área, tiene elementos de Estrategia, Control y Contrainteligencia para evitar fraudes y pérdidas de activos para las organizaciones; a su vez existe una industria paralela creciendo al mismo ritmo de las organizaciones, quizás más rápido, que es la industria de la delincuencia. Los departamentos de Investigación y Desarrollo a nivel mundial se han dedicado a la innovación y creación de productos que beneficien a la empresa donde fueron creados, La Vigilancia Tecnológica es un tema fundamental para las empresas que quieran una mejora constante en sus actividades y para estos departamentos de Investigación y Desarrollo (I+D). Es por ello que el Banco Occidental de Descuento (B.O.D.) creó el Departamento de Investigación y Desarrollo en el Área de Seguridad, orientado a productos y servicios vinculados a ellos, y necesitan que esta Gerencia posea lineamientos claros y orientación objetiva, el presente trabajo desarrolló una respuesta a esta problemática.

En la siguiente propuesta de trabajo especial de grado se tiene como objetivo sugerir la aplicación del Modelo de Gestión de Kaplan y Norton a la Dirección Estratégica de Investigación, Desarrollo e Innovación del Banco Occidental de Descuento, basados en las mejores prácticas de la Guía de Gerencia de Proyectos PMBOK.

El documento se dividió en capítulos, los mismos abarcaron estructuralmente la propuesta y dieron respuesta a la interrogante planteada.

El Capítulo I de este Proyecto de Trabajo especial de grado, determinó la propuesta de investigación dentro de un entorno, en el cual quedó ambientado éste proyecto, el mismo fundó las bases de los Objetivos Generales y Específicos, lo cuales enmarcaron la solución encontrada a dicha problemática.

El Capítulo II representa la Investigación Teórica realizada para poder dar una solución viable y moderna al problema, se abordaron conceptos y generalidades sobre la Gestión de Proyectos. Esto para dar paso al Capítulo III de Metodología de esta Investigación, el cual delimitó la investigación dentro de nuestro entorno, con el tipo de Investigación, Técnicas e Instrumentos que se utilizaron.

El Capítulo IV correspondió a las bases referenciales de la organización, se describió al Banco Occidental de Descuento, su historia y se detalló a la empresa dentro de sus Áreas de Negocio, haciendo énfasis en su Misión y Visión.

En los siguientes capítulos estuvimos desarrollando la respuesta, las interrogantes planteadas, en el Capítulo V llamado Desarrollo de la Propuesta, se siguió el esquema del Balance Scorecard, desarrollando los objetivos estratégicos desde la perspectiva interna, para luego unirlos mediante la interconexión de objetivos y fusión de los mismos. Esta idea fue expresada mediante un mapa estratégico presentado en el Capítulo VI llamado La Propuesta, el cual contiene el aglomerado de todas las ideas del modelo de gestión en forma de presentación corporativa así presentada en el Banco Occidental de Descuento. Cerramos el Tomo con las Conclusiones y Recomendaciones donde enumeramos los beneficios que esta investigación trajo a la institución y las recomendaciones para la implementación del Mapa Estratégico para la obtención de los resultados óptimos deseados.

Todos los capítulos anteriores serán cerrados y evaluados en los últimos dos capítulos, donde se mostraron la evaluación de la propuesta y el capítulo de conclusión y recomendaciones, donde se dieron pautas para que este trabajo sea aplicado o sirva de modelo para otras investigaciones futuras. Finalmente se presentan las referencias bibliográficas, las cuales son el sustento de este documento.

CAPÍTULO I - PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del Problema

La Innovación Tecnológica se ha convertido en el corazón de las empresas a nivel mundial, haciéndolas cada vez más competitivas incluso internamente; las iniciativas en el sector privado de investigación y desarrollo están en auge a pesar de su riesgo empresarial, ya que periódicamente evalúa la proyección de rentabilidad de los proyectos en el tiempo, para respaldar la continuidad de la empresa y programas y recursos para esto; A largo plazo las organizaciones se han dado cuenta del beneficio que obtienen de las innovaciones y lo han tomado como una estratégica.

Actualmente en Venezuela, la Investigación, Desarrollo e Innovación, son impulsados por el Ministerio del Poder Popular de Ciencia y Tecnología (MPPCT), y expresado en la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (2010) y gira en torno al desarrollo del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI), bajo la idea que la investigación se justifica dentro de un contexto de utilidad y se realiza en el seno de redes institucionales, integradas por organizaciones muy heterogéneas y dentro de marcos de trabajo que permiten equipos multidisciplinarios y orientado hacia generación de innovaciones.

La Gestión de Proyectos trae de la mano los planes estratégicos de la organización en el PMBOK (2012) mencionan:

Los proyectos son regularmente utilizados directa o indirectamente para alcanzar objetivos de un plan estratégico organizacional. Los proyectos son autorizados luego del resultado de uno o más de las siguientes consideraciones: demanda de mercado, oportunidad estratégica/necesidad de negocio, necesidad social, consideración ambiental, requerimiento del cliente, avance de tecnología, requerimiento legal. (p. 10)

La Empresa donde se desarrolló el estudio es el Banco Occidental de Descuento, la cual es una Institución Financiera originada en Zulia, que comenzó operaciones en 1957 orientada a la atención personalizada de sus clientes. En su rama bancaria soporta sus actividades dividiéndose en Áreas Estratégicas, las cuales son: Banca Institucional y Fiduciaria, Gestión de Calidad, Mercadeo, Prevención y Legitimación de Capitales, Riesgo, Talento Humano, Tecnología de la Información y Asuntos de Seguridad.

Específicamente la arista de la organización donde se aplicó este modelo es La Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad, que se encarga de velar por los activos tangibles e intangibles de la corporación, a través de la implementación de Sistemas Tecnológicos y Procedimientos enmarcados en los más altos estándares de calidad a fin de coadyuvar con la continuidad del negocio, en la misma laboran un aproximado de 200 personas, las cuales están distribuidas en todo el territorio nacional.

La Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad, es la responsable de proteger los activos de la organización y antes de que ocurran atentados, reaccionar cuando los mismos estén sucediendo, y por otra parte realizar estudios luego de que el ataque fue realizado, por lo que la organización se divide a sí misma en “ANTES, DURANTE Y DESPUES”, esta misma estructura cuenta con la vulnerabilidad constante de las nuevas tecnologías viéndose continuamente con los problemas vandálicos que amenacen con la continuidad del negocio.

Cada día la delincuencia física y electrónica, evoluciona y los mismos criminales van encontrando las herramientas, procesos o esquemas vandálicos que evadan los esquemas actuales del banco, lamentablemente por estar inmersos en las operaciones diarias, no existe personal que atienda esas innovaciones necesarias para la Vicepresidencia.

Es por ello que la evolución tecnológica dentro de nuestra organización se ha vuelto una prioridad, ya que actualmente no se dispone de un mecanismo para transformar las ideas en productos que beneficien a la organización, pero se necesita personal

dedicado a diagnosticar los problemas operacionales para desde otra perspectiva refrescar productos, servicios y procedimientos que esta ofrece. Es de allí donde surge la estrategia de la creación de la Gerencia de Productos y Servicios (Investigación y Desarrollo) que estará a la mano de otras gerencias para optimizar la tecnología y garantizar la continuidad del negocio, pero esta gerencia no cuenta con un Esquema de Funcionamiento, un Plan Estratégico, ni un Modelo de Gestión para cumplir con sus objetivos.

Se buscó, con el estudio de esta investigación, cuál es la solución más acertada, que permita solventar la problemática existente dentro de la organización estudiada y por ello, se formuló la siguiente interrogante: ¿Cuáles serán los Lineamientos Estratégicos resultantes luego de aplicar un Modelo de Gestión de Kaplan y Norton en la Dirección de Investigación y Desarrollo e Innovación del Banco Occidental de Descuento?

Objetivos de la Investigación.

Objetivo General

Proponer la aplicación del Modelo de Gestión de Kaplan y Norton a la Dirección Estratégica de Investigación, Desarrollo e Innovación del Banco Occidental de Descuento.

Objetivos Específicos

Se han formulado los siguientes Objetivos Específicos:

1. Analizar el entorno de La Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad en materia de Tecnología, Investigación e Innovación.
2. Identificar los requerimientos que debe satisfacer el modelo de gestión de Productos y Servicios para el Banco Occidental de Descuento.
3. Proponer los Lineamientos Estratégicos para La Gerencia de Productos y Servicios mediante la aplicación del Modelo de Gestión Kaplan y Norton a través de un Mapa Estratégico.

Justificación e Importancia

La creación de La Gerencia de Productos y Servicios surgió luego de que la empresa debido al grado de madurez obtenido, necesitase un área funcional que apoyara a La Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad a ser vanguardistas en su área y maximizar esfuerzos en todas las gerencias, para ellos esta nueva gerencia estuvo encargada de realizar el levantamiento de la información existente en cada una de las ramas y transformarlo en una cartera de Productos y Servicios, la cual será actualizada y evaluada constantemente para su innovación.

Se implementó el modelo de Gestión Estratégica que permitió al departamento, la gestión de portafolio adecuado de sus productos y servicios, basados en objetivos, riesgos y prioridades que la organización tiene, fundamentado en presupuesto, operatividad y nuevos proyectos que soporten la innovación tecnológica fundamentada en aumentar rendimiento y maximizar capacidad.

A corto y mediano plazo se obtuvo la información de los servicios ofrecidos por cada Gerencia y se transformó en una estructura organizada y visible a otras organizaciones y que esta nutra constantemente al modelo de gestión y fortalezca la Gestión del Portafolio existente que se convirtió en nuestro nuevo estandarte de calidad.

Estos procesos se esperan que sean proactivos más que reactivos, para crear un entorno dinámico y más exigente. Esto requirió de comunicación entre las Vicepresidencias de Asuntos Claves, Servicios PCP y Operaciones Especiales con la Gerencia de Productos & Servicios para brindarles a ellos un apoyo continuo, ya que los mismos están concentrados en las operaciones de la organización, impidiéndoles ver el potencial de mejoramiento y desarrollo que actualmente posee cada uno.

Alcance

Todo lo trabajado tiene como objetivo proponer la aplicación del Modelo de Gestión de Kaplan y Norton a la Dirección Estratégica de Investigación, Desarrollo e Innovación del Banco Occidental de Descuento; el cual fue orientado solo a productos y servicios de La Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad dentro del Banco Occidental de Descuento, no se tomó en cuenta los otros departamentos del banco ni documentos de proyectos anteriores.

El modelo de Kaplan y Norton se desarrolló en sus cuatro perspectivas:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del Cliente.
- Perspectiva de Procesos Internos de Negocio.
- Perspectiva del Aprendizaje y Mejora.

Y se mostró como propuesta, los Lineamientos Estratégicos que de ellos resulten, en un documento a considerar por La Vicepresidencia de la institución y el Comité Evaluador del Trabajo Especial de Grado.

La implementación del modelo no está incluida en el alcance de este estudio, quedando así de parte de los directivos de la organización, así como la comprobación de los resultados.

Limitaciones

Las limitaciones del Proyecto de Investigación pueden tener: **limitaciones en el tiempo**: ya que no es un período infinito el que se estudió este estudio. Tendrá una vigencia de 5 años, siendo necesario una re-evaluación de todos los aspectos de la Vicepresidencia, para realinear estrategias para el nuevo periodo.

Limitaciones de espacio o territorio: la investigación se desarrolló en la Ciudad de Caracas y Maracaibo (sede del Banco occidental de Descuento), y se presentaron los resultados para que puedan ser implementados a posterioridad en todas la regiones de Venezuela en las que el Banco este establecido.

Limitaciones de los Recursos: se dispuso de recursos financieros para 2 años, para la realización del estudio de investigación.

Limitaciones de información: existieron ciertas restricciones de acceso a la información referente a mejores prácticas de Departamento de Investigación y Desarrollo en otros bancos, por cuestiones de confidencialidad, sin embargo se han llegado a acuerdo de compartir información verbalmente sin que quede registro en este trabajo de investigación o que ninguna otra institución fuera del B.O.D. sea nombrada en el mismo, no limitando esto la realización de una propuesta viable para la institución.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

Apreciaremos las bases teóricas que serán el fundamento de esta investigación, en él encontraremos trabajos previos realizados en el área de Gerencia de Proyectos. Se definen conceptos fundamentales como lo son la Gerencia de Proyectos, sus áreas de conocimientos, gestión y Gerencia de Portafolio, lo que abrió las puertas para el desarrollo de conceptos claves como son Planificación Estratégica, Investigación y Desarrollo (I+D), Balance Scorecard y Mapa Estratégico.

Antecedentes del Estudio.

Es vital asentar los precedentes de investigaciones que ayuden a éste trabajo a resolver el problema planteado, es así como se consultaron varias obras, las cuales tienen la misma temática y serán presentadas lo más resaltante que guiaron la investigación.

Sánchez (2007) en su Trabajo Especial de Grado denominado “**Elaboración del Plan de Gestión del Proyecto para la Creación del Departamento de Matricería de la Empresa Plastek de Venezuela**” En dicho trabajo se planteó y quiso obtener un plan que permitiera la reducción de variación del programa y reducción de costos, se realizó basándose en el PMBOK en Gestión de Proyectos: alcance, tiempo, costos, comunicaciones, adquisiciones y riesgos. Su aporte fué sentar precedente en la gestión de proyectos de la empresa donde fué realizada; este estudio será base en los pasos previos a la creación del departamento según el PMBOK, ya que fueron considerados todos los aspectos en la creación de un departamento basándonos en Gerencia de Proyectos.

Fernández (2006) planteó en su trabajo especial de grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello “**Desarrollo de un Modelo de Gerencia de Proyectos de Innovación en una Fundación Estatal de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Venezuela**”. El cual tuvo como objetivo desarrollar un modelo que integrará la investigación y desarrollo tecnológico con la industria para “optimizar el rendimiento de los fondos públicos y generar ciencia con pertinencia”,

se propuso desarrollar métodos de evaluación de proyectos que permitan sopesar elementos estratégicos nacionales desde su formulación, con respeto a este estudio su aporte será de apoyo en la estructuración de la Gerencia de Investigación y Desarrollo, ya que la misma tendrá iguales lineamientos generales pero aplicados a una empresa privada y en un Marco Estratégico.

Acuña Nuñez, Julio Cesar, (2008) para la universidad Católica Andrés Bello, cuyo título plataea “**Propuesta Metodológica para el Control del Desempeño de los Proyectos Adicionando las Dimensiones de Calidad y Riesgo a la Técnica del Valor Ganado**” ésta se utilizó como referencia para el Planteamiento del Marco metodológico y en cuanto a técnicas de redacción de dato y operacionalización de objetivos.

Adicionalmente fue consultada la tesis de Marshall Gutiérrez, John Edagr (2005) llamada “**Propuesta de una Estrategia de Valor Fundamentada en la Metodología del Balanced Scorecard adaptada a 3M Manufacturera Venezuela S.A.**” en esta investigación se diagnosticó la metodología utilizada para la aplicación de un balance Scorecard que da pie a la realización del Mapa Estratégico de este trabajo de grado, y también oriento en la realización de matrices de fortalezas y debilidades que sirven de ejemplo para que en esta investigación se pueda llevar a cabo el primero Objetivo Especifico

También se consideró el trabajo de Guimaraes (2010) para la Universidad Católica Andrés Bello en el que planteó “**Propuesta de Sistema de Gestión de Planificación Estratégica para la Cartera de Proyectos del Instituto Metropolitano de Patrimonio Cultural de Caracas**” tuvo como objetivo “identificar los Sistemas de Gestión de Planificación Estratégica para el Desarrollo y Ejecución de Proyectos, determinar los aspectos a considerar como base para que se pueda establecer parámetros en los proyectos” además “propone indicadores que permiten identificar la incidencia, efectividad y aprovechamiento de recursos de la organización y la capacidad de aplicación a las funciones de planificación del ente” este trabajo estuvo enmarcado y orientado a proyectos en instituciones públicas,

con respecto a este estudio, esta propuesta se guiará según la planificación estratégica como la plantea el PMBOK, para el desarrollo y ejecución de proyectos y gestión de portafolio.

Bases Legales.

La propuesta del trabajo tomó como soporte y testimonio referencial la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI), de los reglamentos y normas internas de le UCAB. Los artículos consultados hacen referencia de una forma general, a las normas y procedimientos que regulan las actividades de los usuarios para su beneficio siendo los siguientes:

A. Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación de Venezuela (2010) cita:

Objeto del Decreto-Ley

Artículo 1. El presente Decreto-Ley tiene por objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de Ciencia, Tecnología e Innovación y sus aplicaciones, establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, organizar el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, definir los lineamientos que orientarán las políticas y estrategias para la actividad científica, tecnológica de innovación y sus aplicaciones, con la implantación de mecanismos institucionales y operativos para la promoción, estímulo y fomento de la investigación científica, la apropiación social del conocimiento y la transferencia e innovación tecnológica, a fin de fomentar la capacidad para la generación, uso y circulación del conocimiento y de impulsar el desarrollo nacional.

Sujetos del Decreto-Ley

Artículo 3. Forman parte del Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación, las instituciones públicas o privadas que generen y desarrollen conocimientos científicos y tecnológicos, como procesos de innovación, y las personas que se

dediquen a la planificación, administración, ejecución y aplicación de actividades que posibiliten la vinculación efectiva entre la ciencia, la tecnología y la sociedad.

- **Inversión proveniente del Sector Empresarial**

Artículo 28. Las grandes empresas públicas o privadas del país, deberán invertir anualmente una cantidad cuyo límite inferior estará comprendido entre el medio por ciento (0,5%) y el veinte por ciento (20%) de la utilidad antes del impuesto, obtenida en el territorio o fuera del territorio nacional, en actividades de investigación y desarrollo a ser realizadas en el país, en áreas relacionadas con el objeto de su actividad.

B. Normas y Políticas Internas de la UCAB:

- 7.01 Reglamento General de los Estudios de Post-Grado.
- 7.03 Reglamento sobre Constitución de Consejos de los Estudios de Post-grado.
- 7.04 Normas Específicas de los Estudios de Especialización Técnica.
- 7.06 Reglamento del Régimen de Permanencia en los Estudios de Postgrado.

Bases Teóricas

La investigación se fundamentó en el Área de Gerencia de Proyectos y en su Guía Fundamental a Nivel Internacional PMBOK en su quinta versión 2012. En las bases teóricas hicimos un recorrido en los conceptos más importantes de la investigación utilizados y en la estructuración de una estrategia basada en los conceptos de Kaplan y Norton.

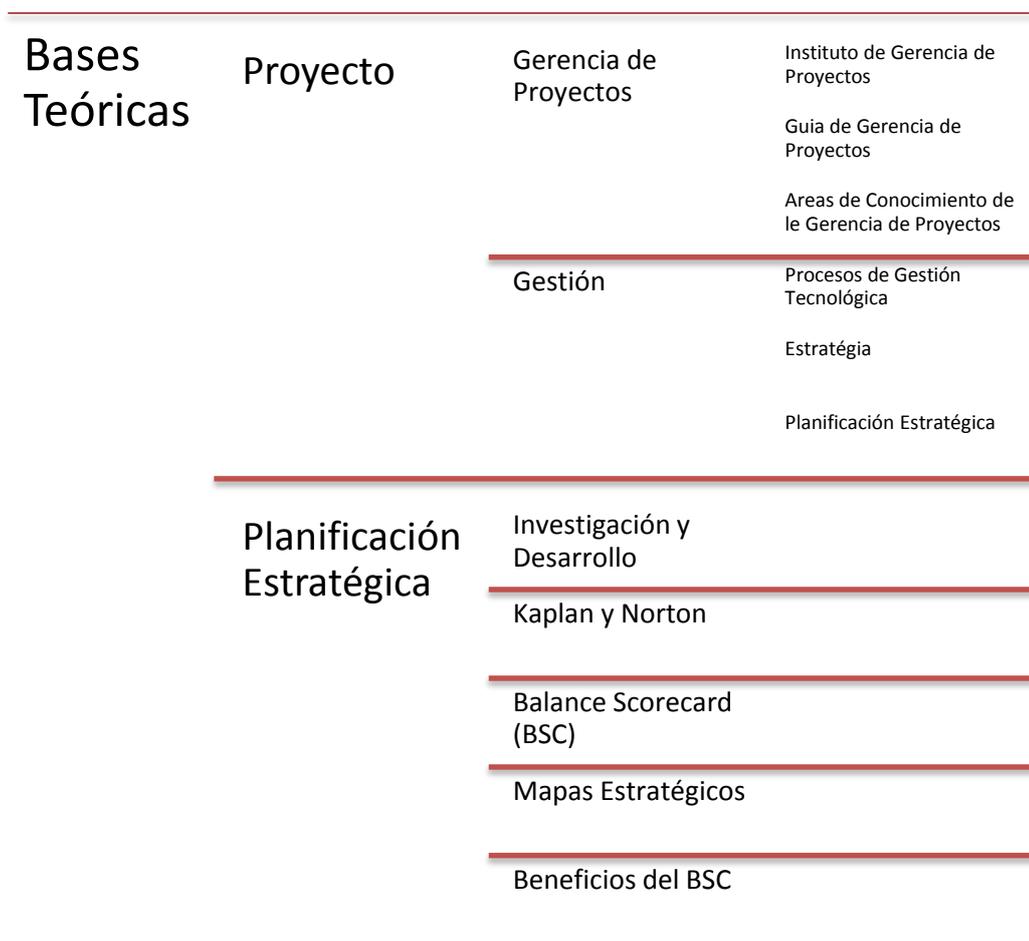


Figura 1: Diagramación de las Bases Teóricas de la Investigación.

Proyecto

Un proyecto es una idea o emprendimiento que se realiza durante un tiempo limitado, y tiene como objetivo lograr un producto único, un servicio o un resultado. La naturaleza temporal de los proyectos indica que el mismo tiene definido un inicio y un final. Surgen como respuesta a una necesidad acorde con la visión y estrategia de una organización, debe tener un alcance definido y puede sufrir desviaciones o cambios en el tiempo de acuerdo a los intereses de los involucrados; el proyecto se da por finalizado cuando es alcanzado el fin deseado, cuando no se pueden alcanzar los objetivos, cuando desaparece la necesidad inicial o se acaban los recursos disponibles para ello, también puede darse por terminado si el cliente o patrocinador así lo desee. (PMBOK, 2012).

La Gerencia de Proyectos

El PMBOK (2012), define la Gerencia de Proyectos como “La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (p. 6), en el mismo proponen 47 procesos de la gerencia, guiados por 5 procesos: Iniciación, Planificación, Ejecución, Monitoreo /Control y Cierre.

Esto se logra mediante la aplicación e integración de 47 procesos que sugieres y que se agrupan en 5 principales pilares según PMBOK, 2012:

- 1) **Iniciación:** Son aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente, mediante la obtención de la autorización de los patrocinadores para comenzarlo.
- 2) **Planificación:** Son los procesos requeridos para establecer el alcance, cronograma y refinamiento de objetivos y definición del curso de acción necesario para alcanzarlos.

- 3) Ejecución: Aquellos procesos realizados para completar las actividades planteadas en el plan de gerencia de proyecto a fin de cumplir en tiempo y costo el mismo.
- 4) Seguimiento y control: Son aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y desempeño del proyecto para identificar áreas en las que el plan requiera cambios para iniciarlos tan pronto sea posible.
- 5) Cierre: Son los realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos o pilares de procesos, a fin de cerrar formalmente y documentar todas las fases del proyecto.

Permite organizar y administrar los recursos, de manera que un proyecto llegue a su final dentro de las restricciones de alcance, tiempo y costo planteados al inicio o arranque el proyecto.

Debido a que cada proyecto es único y no repetitivo como pueden ser los procesos, actividades u operaciones de una empresa, gerenciarlo y liderarlo requiere de una metodología y filosofía distinta en cada ocasión, así como de habilidades y competencias específicas. Ha allí la necesidad de la disciplina de Gerencia de Proyectos.

Instituto de Gerencia de Proyectos (PMI)

El Project Management Institute (PMI) como lo es su nombre original en inglés, es una asociación de profesionales que aplican la Gerencia de Proyectos reconocida en este campo. Es una organización con su cuartel general en Pensilvania Estados Unidos, a su vez tienen sedes a lo largo de todo el mundo, la sede en nuestro país es llamada “Capítulo Venezuela” y según consulta electrónica realizada a la su página oficial: PMI Capitulo Venezuela (2011), actualmente cuenta con más de 380.000 profesionales con membrecías representando a 170 países de todo el mundo. Los profesionales del PMI ejercen en todas la Industrias, Petrolera,

Aeroespaciales, Automotrices. Financieras, Tecnológicas, Constructoras, Salud, Ingeniería, Farmacéutica, etc.

El Instituto de Gerencia de Proyectos tiene como objetivos principales:

- 1) Producir Estándares de Gerencia de Proyectos.
- 2) Proveer Educación en Gerencia de Proyectos.
- 3) Ofrecer oportunidades de Certificación a Nivel Internacional.
- 4) Facilitar oportunidades de intercambio profesional.

Guía de Gerencia de Proyectos PMBOK

La Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK) es una norma reconocida en el ejercicio de la Gerencia de Proyectos. Por norma se hace referencia a un documento formal realizado por miembros del PMI que trata de obtener las opiniones de personas que tengan conocimientos y bases sólidas de los temas cubiertos por publicaciones.

El documento está siendo constantemente debatido y va evolucionando con las necesidades y recomendaciones de buenas prácticas reconocidas por profesionales dedicados a la Dirección de Proyectos, quienes contribuyen en las nuevas versiones. La última versión, la quinta fue lanzada el 31 de Diciembre del 2012.

Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos

A continuación se describen las nueve áreas del conocimiento en La Gerencia de Proyectos extraídas del material de Procesos de Gerencia de Proyectos.

Áreas cuyas definiciones y aspectos son imprescindibles para el buen manejo de un proyecto (PMBOK, 2012):

1. Gestión de la Integración del Proyecto: Incluye los procesos requeridos para asegurarse de que los elementos del proyecto sean coordinados

correctamente al identificar, definir, combinar, unificar y coordinar las diversas actividades.

2. **Gestión de Alcance:** Consiste en determinar los procesos requeridos para asegurarse de que el proyecto incluya todo el trabajo necesario y sólo el necesario para su culminación exitosa. En la edición 2012 es agregado el nuevo proceso, de Plan de Gestión de Alcance.
3. **Gestión de Tiempo:** Área de la Gerencia de Proyectos que incluye los procesos requeridos para asegurar la terminación oportuna del proyecto.
4. **Gestión de Costos:** Incluye los Procesos de Estimación, Presupuesto y Controles requeridos para asegurarse de que el proyecto se termine dentro del presupuesto aprobado.
5. **Gestión de Calidad:** Incluye los Procesos y Actividades que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad requeridos para asegurarse de que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales fue emprendido.
6. **Gestión de Recursos Humanos:** Un componente de la Gerencia de Proyectos donde se desarrollan los procesos requeridos para hacer el uso eficaz y eficiente de la gente que participa en el proyecto, incluye los procesos de Planificación de Gestión de Recursos Humanos, organizar, gestionar y conducción del equipo de proyecto.
7. **Gestión de las Comunicaciones:** Procesos requeridos para asegurar la generación, recopilación, distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyectos sean adecuados y oportunos y la utilización efectiva de la información del proyecto, por todos los interesados (Stakeholders).
8. **Gestión de Riesgos:** Incluye los Procesos de Planificación de Gestión, Identificación, Análisis y Planificación de Respuesta al Riesgo del Proyecto.

Incluye la maximización de la probabilidad de ocurrencia de acontecimientos positivos y reducir al mínimo la probabilidad y consecuencias de acontecimientos adversos de proyectar los objetivos, así como su monitoreo y control en un proyecto.

9. Gestión de Adquisiciones/Procura: Corresponde a los procesos para la adquisición de los productos y servicios requeridos por el proyecto, así como el aseguramiento de que dichos productos y servicios se dispondrán en forma oportuna y en las mejores condiciones de suministro o almacenamiento temporal.
10. Gestión de los Interesados del Proyecto: Este nuevo proceso en el PMBOK 2012 incluye los procesos involucrados en identificar a los interesados o actores del proyecto, así como la planificación, gestión y control de las expectativas de estas personas sobre el mismo.

Definición de Gestión

Según NUÑEZ (2008):

La Gestión de Proyectos se puede describir como un Proceso de Planteamiento, Ejecución y Control de un Proyecto, desde su conocimiento hasta su conclusión, con el propósito de alcanzar un objetivo final en un plazo de tiempo determinado, con un coste y nivel de calidad determinados, a través de la movilización de recursos técnicos, financieros y humanos.

La Gestión de Proyecto consta de la incorporación y gestión de cada una de las áreas de conocimiento de La Gerencia de Proyectos como lo son: tiempo, costos, calidad, comunicación, integración, adquisiciones, riesgos, recursos humanos y Stakeholders, con el objetivo final de obtener el mejor resultado en un ciclo dinámico que siempre debe ser controlado.

Procesos de la Gestión Tecnológica

Procurar el equilibrio del Portafolio de Proyectos Tecnológicos requiere una evaluación continua del mismo. Para ellos es impredecible considerar los entornos internos y externos a la institución y ponderar su efecto sobre el desarrollo de los proyectos. En el ámbito externo se requiere practicar un monitoreo tecnológico permanente que permita mantener al día la tecnología y asimilarla; igualmente el análisis externo con la identificación de oportunidades y amenazas.

La Gestión Tecnológica Eficiente requiere de funciones organizacionales que le den soporte, y pueden ser de apoyo y primordiales, en estas se evalúa la competitividad y Potencial Tecnológico Propio, La Especificación y el Diseño de la Estrategia Tecnológica, el Incremento de Patrimonio Tecnológico y la Implantación de las Fases de Desarrollo de un nuevo producto. Y las funciones de apoyo son las de vigilancia del entorno que identifique oportunidades, amenazas y proyección de innovaciones.

Funciones Activas

Para el diseño de La Estrategia deben considerarse los siguientes aspectos:

- a. El Grado del Riesgo del Proyecto.
- b. La Intensidad del Esfuerzo Tecnológico.
- c. La Distribución de Presupuesto.
- d. La Posición Competitiva Buscada.

Para determinar el riesgo usamos la Matriz Producto-Proceso recomendada por HIDALGO (2006), el cual propone:

La utilización de un instrumento que ayude a identificar si la opción está dentro o fuera de su grado de experticia. Se basa en ubicar en un gráfico los

procesos versus los productos identificando sectores, de diferentes niveles de riesgo.

Como se muestra en la FIGURA NÚMERO 1



Figura 2: Matriz Producto-Proceso.
Fuente: Hidalgo (2006).

El análisis DOFA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta ampliamente conocida en las actividades de Planificación Estratégica, y requiere igualmente realimentación del entorno para plasmar los aspectos externos que afectan al potencial institucional.

DOFA

- Definición

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la

posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:

Análisis DAFO	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Figura 3: Matriz DOFA.
Fuente: Meza (2009).

- Que obtenemos de una matriz DOFA?

Según Parra 2009:

Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades) o Estrategias de Crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategias DO (Debilidades Oportunidades) son un tipo de Estrategias de Supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas) son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las Estrategias DA (Debilidades- Amenazas) permiten ver Alternativas Estratégicas que sugieren renunciar al logro dado una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del Factor Interno por el Factor Externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por sí mismo. Sin embargo esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas.

Estrategia

Según Kaplan y Norton (2004):

“La Estrategia de una Organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes. Si el activo intangible de una organización representa más del 75% de su valor, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requiere que se contemple explícitamente la movilización y alineación de los activos intangibles.”

Planificación Estratégica

La planificación estratégica según BORGES (1996):

Es una forma de conducción del cambio, basada en un análisis participativo de la situación, de sus posibles evoluciones y en la

definición de una estrategia de inversión de los escasos recursos disponibles en los puntos críticos. El diagnóstico toma en consideración los entornos, el territorio y la administración.

La Planificación Estratégica parte de la base del cambio, no se hace una planificación de este ámbito para dejar las cosas como están, se le intenta dar una dirección específica movilizándolo a todos los actores y sus áreas de influencia en pro de los objetivos de la organización, es importante que todos los involucrados entiendan la misión y visión del plan a ejecutar, y que estén acotados en tiempo y espacio para focalizar los obstáculos y recursos que tendrá cada objetivo.

Los tres primeros pasos del Proceso Estratégico según (Parra 2009) son:

La Formulación de la Misión, el Análisis Situacional y la Matriz DOFA, pues suministra la información necesaria para elaborar el Plan Estratégico de La Organización. Se tienen el objetivo, la situación y las alternativas posibles. Las alternativas tienen grado de pertinencia, oportunidad y viabilidad, y según estas 3 características el plan se encarga de darles prioridad en presupuesto y tiempo.

Objetivos Estratégicos:

Son resultados a largo plazo que la empresa espera alcanzar, mediante acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión para cumplir con la Misión, Según la Universidad Mariano Gálvez (2008) los Objetivos Estratégicos también deben ser: siempre Cuantificables, Realizables en cantidad y calidad, Comprensibles, Estimulantes, Coherentes y escritos en forma jerárquica preferentemente.

Cada programa estará constituido por proyectos, que se identifican también por los objetivos operativos; estos son objetivos de un tercer nivel, que tienen un grado diferencial de pertinencia y oportunidad; también deben ser entonces ubicados en el tiempo cita Parra (2009):

Al trabajar por objetivos, necesariamente los indicadores que verifican el avance de la organización, serán indicadores de resultados. En la medida que dichos objetivos descienden en el escalafón tendrán un menor grado de importancia estratégica y podrán ser remplazados por otros de acuerdo a las circunstancias. Se espera que entre más cercanos estén a los objetivos permanentes, menor será el nivel de permutabilidad de tales objetivos.

Muy importante es recordar que el concepto de estrategia es más amplio que el de Plan de Acción, así que es de esperar que en la Identificación de las Variables y en la Identificación de Estrategias en la Matriz DOFA, se tenga en cuenta tal cosa para que se puedan definir políticas, líneas de conducta, posiciones y perspectivas que orienten la acción. Ellas por supuesto, formaran parte muy importante del Plan Estratégico.

La Operativización del Plan se hace entonces a través de los programas y proyectos, que responden a principios conceptuales muy afines a la Teoría Estratégica. El Proceso Estratégico ha conducido a identificar dichos programas y proyectos con un alto grado de pertinencia, oportunidad y viabilidad estratégica. La Formulación del Programa y del Proyecto les dará la viabilidad operativa necesaria.

Investigación y Desarrollo

Según MARTINEZ (2002) el papel primordial de los centros de innovación en la sociedad del conocimiento, es contribuir a tres funciones clave:

- Producción del Conocimiento, mediante las actividades del I+D.
- Transmisión del Conocimiento, mediante la formación y la publicación de los resultados.
- Transferencia del Conocimiento, mediante su difusión a la sociedad que los precisa y proporcionando soluciones a los problemas concretos de los agentes sociales y económicos.

La mayoría de los Centros de Investigación y Desarrollo actuales se concentran en las dos primeras funciones, descuidando la última, siendo la más trascendental.

Kaplan y Norton

Kaplan y Norton desarrollaron el Balanced Scorecard (Tablero de Comando o Cuadro de Mando), Sistema Gerencial que vincula el logro de las Metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización.

Este sistema combina medidas tradicionales financieras (basadas en el desempeño pasado), con factores no financieros, diseñados para generar negocios en el futuro.

Según Nonaka (2008) Las evaluaciones tradicionales del desempeño, basadas en medidas financieras, no son suficientes en un ambiente de negocios cada día más complejo, donde los activos intangibles y las relaciones cobran cada día más importancia.

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

Los autores muestran cómo usar medidas en cuatro categorías – desempeño financiero, conocimiento de los clientes, procesos internos de negocio y aprendizaje/crecimiento para alinear las iniciativas individuales, organizacionales y multi-departamentales, y para identificar nuevos procesos que cumplan los objetivos de los clientes y accionistas.

El Balance Scorecard (BSC)

Ofrece un marco para describir las estrategias destinadas a crear valor. El BSC posee:

- Indicadores.

- Metas.
- Iniciativa Estratégica.



Figura 4: Estructura de la Planeación estratégica.
Fuente: Ramos (2011).

Balance Scorecard y Mapas Estratégicos

La estrategia de una empresa, describe de qué forma se tienen que crear valor sostenido para sus accionistas. Por tanto deben potenciarse los activos intangibles de la empresa, como los mecanismos fundamentales para la creación de ese valor.

Según BJA Asesores S.A. (2007) el Mapa Estratégico del Balance Scorecard proporciona un marco de referencia para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los Procesos de Creación de Valor.

Los Mapas Estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización. El Mapa Estratégico se encuentra estrechamente relacionado con el BSC, ya que es el primer paso para la implementación de la metodología del mismo.

Un Mapa Estratégico es una representación visual de la estrategia de una organización y permite expresar claramente la visión del líder sobre los distintos objetivos a alcanzar (Kunath, 2010).

En la confección de mapa, es aconsejable que participe todo el equipo de dirección, a fin de generar consenso en torno a la estrategia y comprometer a todos en su ejecución.

El Mapa Estratégico, es una herramienta que debe servir como guía en momentos de incertidumbre. El mapa se construye en función de lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro. Esto permite ir aprendiendo sobre los cambios a medida que se generan, especialmente en situaciones donde no existen certezas.

Estos mapas se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

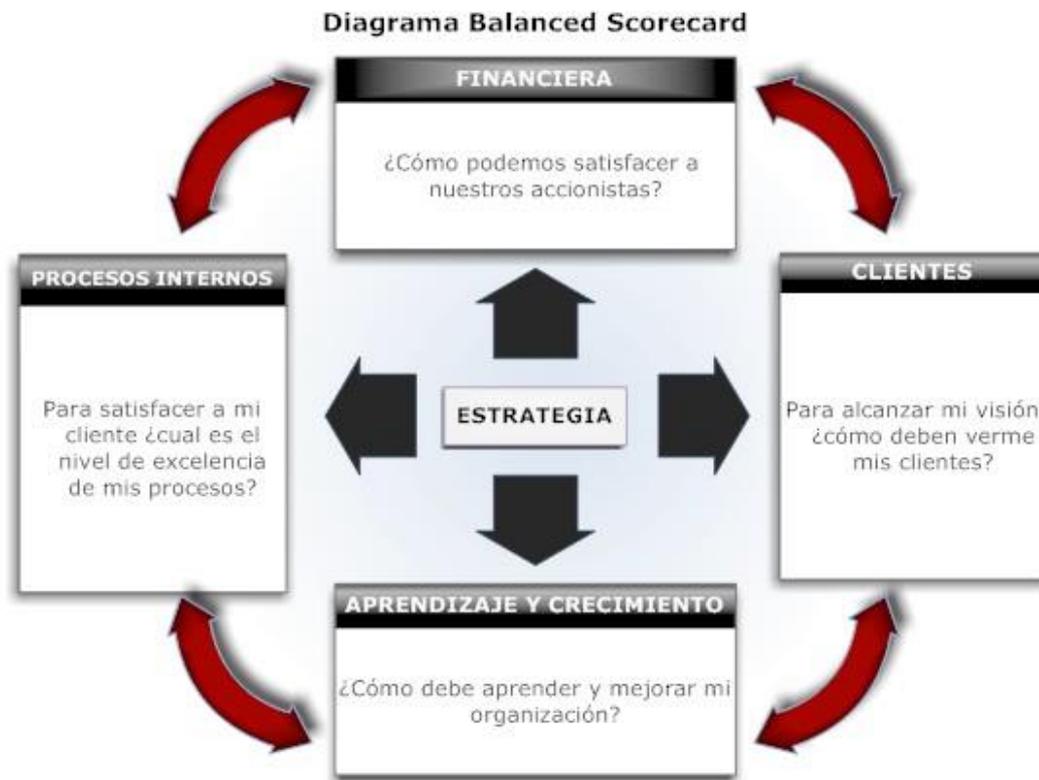


Figura 5: Relación Estratégica.
Fuente: SA (2012) plan_estrategico.com

Perspectivas del Balanced Scorecard según Florian (2009):

1) Los resultados **financieros** se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos.

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros. Por ejemplo la rentabilidad de la inversión (ROI), el valor para los accionistas, el crecimiento de los ingresos y el costo por unidad.

2) La **Propuesta de Valor para el Cliente** describe el método para generar ventas y consumidores fieles.

La Perspectiva del Cliente define la propuesta de valor para los "clientes target". Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces, las

habilidades, los sistemas y los procesos de desarrollo de nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren gran valor. La alineación de acciones y capacidades son el núcleo de la ejecución de la estrategia.

3) Los **Procesos Internos** constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.

La perspectiva de Procesos Internos identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.

4) Si la **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento** no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.

Los objetivos de esta perspectiva se centran en las tareas, los sistemas y el tipo de ambiente requeridos para apoyar los Procesos Internos de creación de valor.

En síntesis, el Mapa Estratégico proporciona el Marco Visual para integrar todos los objetivos de la empresa. La comprensión de los procesos críticos como gestión de operaciones, innovación y relaciones sociales, promueve el logro de las metas de productividad.

En efecto, el Mapa Estratégico contiene las prioridades de la compañía delineadas, consensuadas y conocidas por todos. De esta forma, se evita el riesgo de que el líder se convierta en un "cuello de botella", y que todas las decisiones deban pasar por él, convirtiéndose en un obstáculo para el crecimiento.

Mapas Estratégicos – Creación de valor

Inicialmente las 4 perspectivas buscaban medir los activos intangibles de una organización, terminó siendo una herramienta para el planteamiento de las

estrategias, de allí evolucionó el modelo sencillo del Balance Scorecard de cuatro perspectivas a un Mapa Estratégico General el cual agrega claridad y mejor visualización al momento de comunicarla, y presentarla a los miembros de una organización para que sea más coherente y digerible la información allí descrita.

De allí el Mapa Estratégico pasa a ser una parte fundamental en la formulación de estrategias y ejecución, ubicándose en orden de realización antes del propio Balance Scorecard como se puede visualizar en la siguiente figura:



Figura 6: Pirámide de Kaplan y Norton.
Fuente: De León (2006).

Gestión Corporativa de Proyectos



Figura 7: Gestión de Portafolio basado en el PMI.
Fuente: Reyes (2012).

¿Qué es un Mapa Estratégico? ¿Cómo se hace?

El Mapa Estratégico del BSC proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor
Kaplan y Norton 2004 (p. 59)

La propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Si los clientes valoran la innovación y el alto desempeño, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor.

Según Kaplan y Norton el Mapa Estratégico se basa en varios principios:

La Estrategia equilibra fuerzas contradictorias por ejemplo el crecimiento de ingresos a largo plazo es opuesta a la reducción de costos a corto plazo.

La estrategia se basa en una puesta de valor diferenciada para el cliente. Hay que crear una propuesta de valor sustentable que satisfaga al cliente. “es la dimensión más importante de la estrategia”.

Tipos de Propuesta de Valor:

- Mejor Costo Total.
- Liderazgo del Producto.
- Soluciones Completa para los Clientes.
- Sistema de Bloqueo.



Figura 8: Modelos de propuestas de Valor.
Fuente: Guitart (2009).

El valor se crea mediante Procesos Internos de Negocios. Estos procesos dan impulso a la estrategia, soportan a la perspectiva financiera y la del cliente. Determinan como se crea el valor.

Clasificación de los Procesos Internos:

- Gestión de Operación, Producción y Entrega de Productos y Servicios.
- Gestión del Cliente, Relación con el Cliente.
- Innovación, Desarrollo de Nuevos Productos, Servicios y Procesos.
- Procesos Reguladores y Sociales.

La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios, cada Proceso Interno aporta valor en momentos diferentes, por ejemplo Los Procesos Operacionales aportan valor de inmediato y los Procesos de Innovación a largo plazo. Debe incorporarse al menos una estrategia de cada proceso.

La Alineación Estratégica determina el valor de los activos intangibles. Según Guitart (2009):

“La cuarta perspectiva del Mapa Estratégico del Balance Scorecard, el Aprendizaje y Crecimiento, describe los activos intangibles de la organización y la función que tienen en la estrategia. Los Activos Intangibles se pueden clasificar en tres categorías:

Capital Humano: Habilidades, competencias y conocimientos de los empleados.

Capital de Información: Bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.

Capital Organizacional: Cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.”

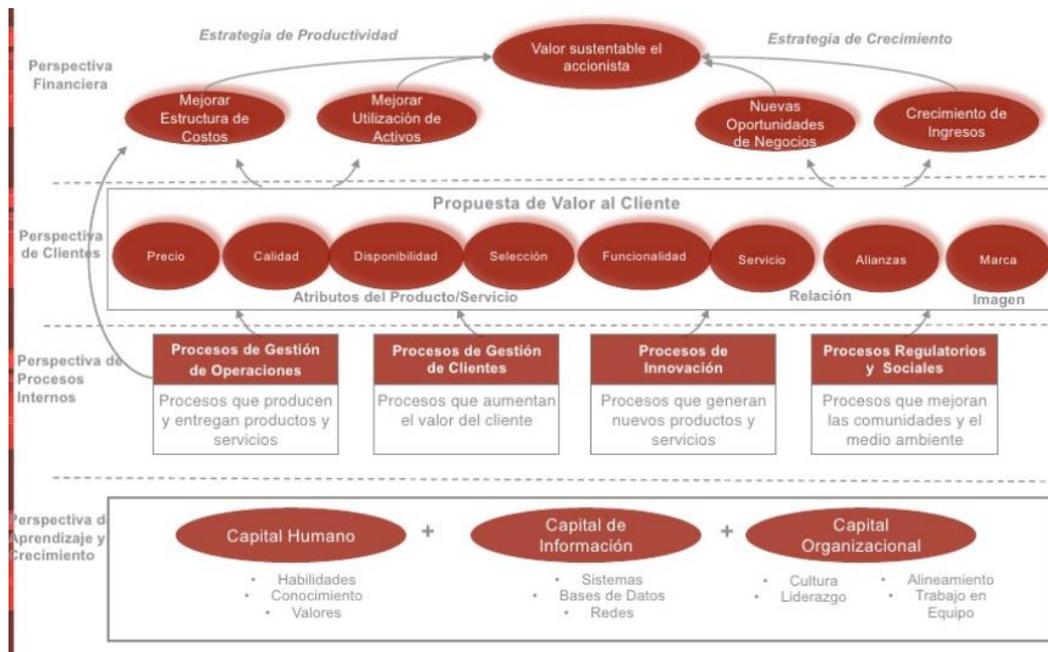


Figura 9: Mapa Estratégico.
Fuente: Guitart (2009).

Características de los Mapas de Estratégico, Según Kaplan y Norton (2004):

1. Toda la información está contenida en una sola página para facilitar la Comunicación Estratégica.
2. Se presentan cuatro perspectivas: Perspectiva Financiera, Perspectiva de los Clientes, Perspectiva Interna y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.
3. La Perspectiva Financiera se focaliza en la creación de valor de largo plazo para el accionista y utiliza la Estrategia de Productividad para mejorar la estructura de costos, la utilización de activos y una Estrategia de Crecimiento para expandir oportunidades y favorecer el valor del cliente.
4. Estos cuatro últimos elementos del mejoramiento estratégico son apoyados por precio, calidad, disponibilidad, selección, funcionalidad, servicio, asociaciones y branding.

5. Desde una perspectiva interna Los Procesos Operativos y de Management de Clientes, ayudan a crear los atributos de productos y servicios; y la innovación y los procesos de regulación y sociales colaboran en las relaciones y la imagen.
6. Todos los procesos están apoyados por la asignación de Capital Humano, Capital Informacional y Capital Organizacional. El Capital Organizacional abarca la cultura de la compañía, el liderazgo, el alineamiento y el trabajo en equipo.
7. Las flechas conectoras describen relaciones de causa/efecto.

Beneficios del BSC.

1. Refina Las Estrategias Organizacionales y permite comunicarlas con claridad a todos los empleados.
- 2 Permite identificar Los Procesos Internos clave que llevan al éxito estratégico.
3. Permite alinear las inversiones en personas, tecnología algunos beneficios que ofrece el uso de los Mapas de Estrategia y el Capital Organizacional para lograr mayor impacto diario y estructurar el trabajo con el conocimiento.
- 4 Permite exhibir las deficiencias en las estrategias y realizar acciones correctivas tempranas. (Kaplan y Norton 2004).

CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO

Ya planteado el problema de este trabajo, los objetivos a cumplir y sentadas la bases teóricas para el desarrollo de los mismos, se establecieron unos métodos y técnicas con las que se logró el objetivo propuesto, ordenada y sistemáticamente.

Según Balestrini, (1997) el Marco Metodológico, es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas, y protocolos con los cuales una Teoría y su Método calculan las magnitudes y lo real. De allí pues, que se planteó el conjunto de operaciones técnicas, que se incorporaron en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de datos.

Tipo de Investigación

El trabajo se enmarcó dentro de la modalidad de **Investigación Aplicada**, por estar orientado a la elaboración de una propuesta, para resolver un problema planteado Según Valarino, Yáber, y Cemborain (2010).

Se propuso que la Investigación Aplicada incluya 3 tipos de investigación: Evaluativa, Investigación-Acción e Investigación y Desarrollo.

Este trabajo fué tratado como una **Investigación y Desarrollo** que según Valarino y otros (2010) tiene como propósito indagar sobre las necesidades del ambiente interno o de entorno de una organización, para luego desarrollar una solución que pueda aplicarse en una empresa o mercado.

Diseño de la Investigación

En el campo de la investigación el diseño, reseñó “el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de

investigación. El Diseño de la Investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable” Cabrero (s.f.).

El proyecto tuvo apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluyó ambas modalidades.

Partiendo de que la propuesta es Investigación Proyectiva, se hizo necesario realizar una investigación de tipo documental y de campo.

Las dos grandes fases de estudio comenzaron con un Estudio Documental donde se realizó un diagnóstico de la situación existente en la realidad del objeto de estudio, a fin de determinar las necesidades y prioridades del diseño. En la segunda fase del proyecto y atendiendo a los resultados de la investigación documental previamente estructurada se formuló el modelo operativo referido al diseños del plan de La Gerencia, donde se intentó dar respuesta o resolver el problema planteado en la institución estudiada.

Como la investigación quiso satisfacer una necesidad en la empresa realizando la recopilación de la información en un momento determinado para luego crear un documento que sirva de guía para la solución del problema, generando además conocimiento acerca de la Gerencia de Proyectos en la empresa, de acuerdo con Batista (2003), el diseño que más se ajusta es el No Experimental Transaccional Descriptivo.

Según Hernández, Sampieri, Fernández y Babtista (2003) el tipo de Diseño es no experimental cuando “los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

Los Diseños no Experimentales se clasifican en dos: Transaccionales o Transversales y Longitudinales.

“Transaccionales o Transversales: Son los que se encargan de recolectar datos en un momento único, describe variables en ese mismo momento o en un momento

dado. Estos a su vez se clasifican en: Exploratorios, Descriptivos y Correccionales o Causales.” Hernández y otros (2003).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la investigación fue de tipo No Experimental, ya que observamos factores que afectaron a la empresa tanto interna como externa y posteriormente los analizamos, en su ambiente natural sin afectar ninguna variable y en el momento actual (tiempo único) por lo que es Transaccional Descriptivo.

El Plan Global de la investigación se divide en dos partes, debido a su naturaleza documental, y de campo.

- Investigación Mixta: Documental (documentos, registros, fotografías) y de Campo (inspección, observación; entrevista).
- No Experimental, Transaccional y Descriptiva.

Diseño Documental.

Definimos La Investigación Documental según Martínez (2002) como:

Parte esencial de un proceso de Investigación Científica, puede definirse como una estrategia de la que se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades teóricas y empíricas usando para ello diferentes tipos de documentos donde se indaga, interpreta, presenta datos e información sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, métodos e instrumentos que tiene como finalidad obtener resultados que pueden ser base para el desarrollo de la creación científica.

Se realizó en documentos, informes, publicaciones y libros a nivel profesional, certificados por la institución, suministrados en el sitio de trabajo. Nos basamos en el proceso o recolección, análisis e interpretación de datos proporcionados por la empresa.

Martínez (2002) Las características de La Investigación Documental se definen por:

- La recolección, selección, análisis y presentación de información coherente a partir del uso de documentos.
- La realización de una recopilación adecuada de datos e información que permite redescubrir hechos, sugerir problemas, orientar hacia otras fuentes de investigación, orientar formas para elaborar instrumentos de investigación, elaborar hipótesis, etc.
- Considerarse como parte fundamental de un Proceso de Investigación Científica, mucho más amplio y acabado.
- Realizase en forma ordenada y con objetivos precisos, con la finalidad de ser base para la construcción de conocimientos.
- El uso de diferentes técnicas e instrumentos para la localización y clasificación de datos, análisis de documentos y de contenidos.

Diseño de Campo.

Montemayor (s.f.) “El trabajo de campo asume las formas de la exploración y la observación del terreno, la encuesta, la observación participante y el experimento. La primera se caracteriza por el contacto directo con el objeto de estudio, de modo que trabajan el arqueólogo y el topógrafo. La Encuesta consiste en el acopio de testimonios orales y escritos de personas vivas. La Observación participante combina los procedimientos de las dos primeras. En ocasiones, el observador oculta su verdadera identidad para facilitar su inmersión en el fenómeno en estudio y la comunicación con los afectados.”

El Trabajo de Campo se apoyó en los documentos y técnicas para la planeación del trabajo como lo son: La Observación (directa, indirecta por entrevista y por encuesta).

Unidad de Análisis

Una vez definido el problema a investigar, formulados los objetivos y delimitadas las variables se hace necesario determinar los elementos o individuos con quienes se llevó a cabo el estudio o investigación. Esta consideración conduce a delimitar el ámbito de la investigación definiendo una población y seleccionando la muestra.

La unidad de análisis representada en este proyecto, es la Dirección de Investigación y Desarrollo de la Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad del Banco Occidental de Descuento.

Tabla 1: Unidad de análisis

Objetivos Específicos	Áreas y Documentos Involucradas	Personal Involucrado
Analizar el Entorno de la Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad en materia de Tecnología.	VP de Asuntos claves VP de Operaciones especiales VP de Gestión estratégica VP de Servicios PCP	Vicepresidentes Gerentes de área
Identificar los Requerimientos que debe satisfacer el modelo de Gestión de Productos y Servicios.	VP de Gestión estratégica VP de Servicios PCP	Vicepresidentes Gerentes del área
Definir los lineamientos estratégicos para la Gerencia de Productos y Servicios mediante la aplicación del Modelo de Gestión Kaplan y Norton mediante un Mapa Estratégico.	Gerencia de Productos y Servicios (I+D) VP de Gestión Estratégica	Gerente y vicepresidente del área

Se define tradicionalmente la población como “el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio” Latorre (2003).

Características Especiales que cumplen estos documentos o gerentes:

- Que sea representativo, (suficientes para representar el todo).
- Todos los documentos de La Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad del Banco Occidental de Descuento.
- Integrantes que conforman la Vicepresidencia de asuntos de Seguridad del Banco Occidental de Descuento.

La muestra fueron Los Gerentes de Las Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad del Banco Occidental de Descuento, la selección fue intencional, no probabilística, ya que son los que tienen la información que interesa. Dentro del muestreo intencional está el Muestreo Estratégico.

Características que se requieren de los documentos: Documentos con decisiones estratégicas y lineamientos de la organización

Características que se requieren de los gerentes: Que tengan un tiempo considerable en la empresa, que manejen Procesos y Productos Estratégicos de la Vicepresidencia.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.

Todos los análisis o investigaciones, se basaron en la recolección de datos que proporcionaron la información eficaz, y esta, para solucionar el problema a través de la formulación de una hipótesis.

Tabla 2: Técnica de Recolección de datos por Objetivos

Objetivos Específicos	Técnica a Utilizar
Analizar el Entorno de la Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad en materia de Tecnología.	Observación directa y participativa de planes estratégicos de la empresa. Entrevistas (levantamiento de requerimientos, levantamiento de expectativas). Grupo focal de discusión (reuniones), focus groups, grupos de discusión para tormenta de ideas para los requerimientos.
Identificar los Requerimientos que debe satisfacer el modelo de Gestión de Productos y Servicios.	Entrevistas. Grupo focal de discusión (reuniones), focus groups, grupos de discusión para tormenta de ideas para los requerimientos.
Definir Los Lineamientos Estratégicos para la Gerencia de Productos y Servicios mediante la aplicación del Modelo de Gestión Kaplan y Norton mediante un Mapa Estratégico.	Consulta a Expertos. Entrevistas. Investigación documental.

Estos documentos fueron recabados de la institución, organizados y analizados, los cuales se utilizaron para la construcción de la herramienta primaria que fue el Plan Estratégico.

Instrumentos para la Recolección de Datos:

- Cuestionarios, Guía de Preguntas.

- Listas de chequeo.
- Computadora, cámara, libretas.
- Grabador, Teléfono, Video Conferencia.
- Hojas de Registro de Entrevista.

Esquema de Metodología a seguir. Fases del Proyecto

Recopilación de Información → Metodología → Aplicación de Kaplan y Norton → Mapa Estratégico, y se dividirá en 4 fases:

Fase 1: Análisis de Entorno.

En esta fase se utilizó una matriz DOFA como método para realizar el procesamiento de los datos recogidos.

Fase 2: Levantamiento de los Requerimientos.

Se realizaron mesas de trabajo, entrevistas y revisión documental para recopilar los requerimientos y calificarlos según su criticidad en la organización.

Fase 3: Análisis de las mejores Prácticas.

La Metodología de las Mejores Prácticas se hizo mediante una tabla que abarcó el nombre de la empresa, el sector, y las características más relevantes de la investigación y desarrollo y las características estratégicas más importantes.

Fase 4: Mapa Estratégico

Se realizó un Mapa Estratégico basado en el modelo de Kaplan y Norton para darle forma al modelo de gestión propuesto.

Procedimientos a realizar por Objetivos.

Todo análisis o investigación, se basó en la Estructuración Metódica de Procedimientos que dió paso a una ejecución ordenada y estructurada, a continuación presentamos los procedimientos que fueron ejecutados para este documento.

Tabla 3: Procedimiento a utilizar por Objetivos

Objetivos Específicos	Procedimiento
Analizar el Entorno de la Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad en materia de Tecnología.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Reunión con interesados. 2) Tormenta de Ideas. 3) Análisis Interno. 4) Análisis Externo. 5) Realización de Matriz DOFA. 6) Resultados de la Matriz DOFA. 7) Presentación de resultado de la matriz y aprobación por parte de directivos.
Identificar los Requerimientos que debe satisfacer el Modelo de Gestión de Productos y Servicios.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mesas de Trabajo con los Gerentes de cada región. 2) Tormenta de Ideas. 3) Requerimientos de cada Gerencia. 4) Clasificación de acuerdo a su importancia organizacional. 5) Consolidación de requerimientos comunes. 6) Selección con directivos de los más importantes de acuerdo con Las Estrategias Internas de la Vicepresidencia. 7) Definición de cada uno de los requerimientos.
Definir los Lineamientos Estratégicos para la Gerencia de Productos y Servicios mediante la aplicación del Modelo de Gestión Kaplan y Norton mediante un Mapa Estratégico.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Consulta de expertos con los requerimientos obtenidos y definidos en la etapa previa. 2) Definición de Procesos Internos según Kaplan y Norton. 3) Desarrollo de los 4 Procesos Internos del Mapa Estratégico. 4) Cada Proceso Interno fue definido y desarrollado con los objetivos de acuerdo a las necesidades.

	<p>5) Vinculación de cada Proceso Interno con la Perspectiva del Cliente.</p> <p>6) Vinculación de cada proceso con la Perspectiva Financiera.</p> <p>7) Vinculación de cada Proceso Interno con la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.</p> <p>8) Realización del cuadro de Mando Integral de los Procesos Internos que apliquen en esta investigación.</p> <p>9) Creación de relaciones causa efecto de cada objetivo (conexiones del Mapa Estratégico).</p> <p>10) Resultado: La Propuesta.</p>
--	---

Estos procedimientos dieron paso a la propuesta y desenvolvimiento metodológico de la investigación, dando paso a la propuesta, análisis y conclusión, con sus respectivas recomendaciones, para su implementación o como referencia a otros trabajos de grado.

Técnicas de Análisis y Procesamiento de Datos.

Se utilizaron técnicas de análisis de las fuentes bibliográficas documentadas como lo son: Análisis de Contenido, Observación de Gráficas, presentación resumida de textos, resúmenes analíticos; al igual que se utilizaron citas bibliográficas, presentación de índices y tablas, manejo de datos y resultados a través de cuadros, gráficos e ilustraciones con sus respectivos índices.

RODRIGUEZ (1996) define el análisis de datos como el “conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones y comprobaciones que realizamos sobre los datos con el fin de extraer significado relevante en relación aún problema de investigación” (p. 97)

Una vez que se obtuvo la información, la organización y procesamiento de los datos se hizo de manera cualitativa, en un documento Word, se instaló en una PC y construido mediante análisis.

Consideraciones Éticas

El Banco Occidental de Descuento dio su consentimiento para la elaboración del Trabajo de Investigación, por consiguiente cuenta con la información y apoyo disponible dentro del marco de la Confidencialidad Empresarial.

Se contempló el Código de Ética Profesional del Colegio de Ingenieros de Venezuela, regido por la Ley del Ejercicio Profesional, expresa como abordar, desarrollar y aplicar los conocimientos adquiridos en la disciplina, cumpliendo con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Leyes Orgánicas, Reglamentos y Ordenanzas inmersas en toda actividad profesional, tanto del sector público como privado.

De acuerdo al Código de Ética de los miembros del “Project Management Institute” (PMI, 2012), los profesionales dedicados a la Gerencia de Proyectos deben comprometerse a:

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

Lo más importante de estas consideraciones:

- Confidencialidad de información.
- Confidencialidad de documentos.
- Manejo discreto de la información dentro de la organización y fuera de ella, usada solamente para fines académicos.

Operacionalización de las Variables.

Tabla 4: Operacionalización de las variables.

Objetivos Específicos	VARIABLES	Definición	Dimensión	Sub Dimensión	Indicadores
Analizar el Entorno de la Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad en materia de Tecnología.	Entorno	Es todo lo que rodea a algo o alguien ya sea, social, político competitivo, proveedores, clientes, etc.	Interna Externa	Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas	Documento explicativo. Matriz DOFA
Identificar los Requerimientos que debe satisfacer el Modelo de Gestión de Productos y Servicios.	Requerimientos	Características que se desea que posea el modelo de gestión.	Funcionales Técnicos Organizacionales (relaciones) Financieros (limites) calidad.	No Aplica	Documento- estudio. Registro de Requerimientos
Definir los Lineamientos Estratégicos para la Gerencia de Productos y Servicios mediante la aplicación del Modelo de Gestión Kaplan y Norton mediante un Mapa Estratégico.	Modelo de Gestión	Esquema o marco de referencia para la administración de una organización.	Financiera Cliente Procesos Aprendizaje	No Aplica	Mapa Estratégico

Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

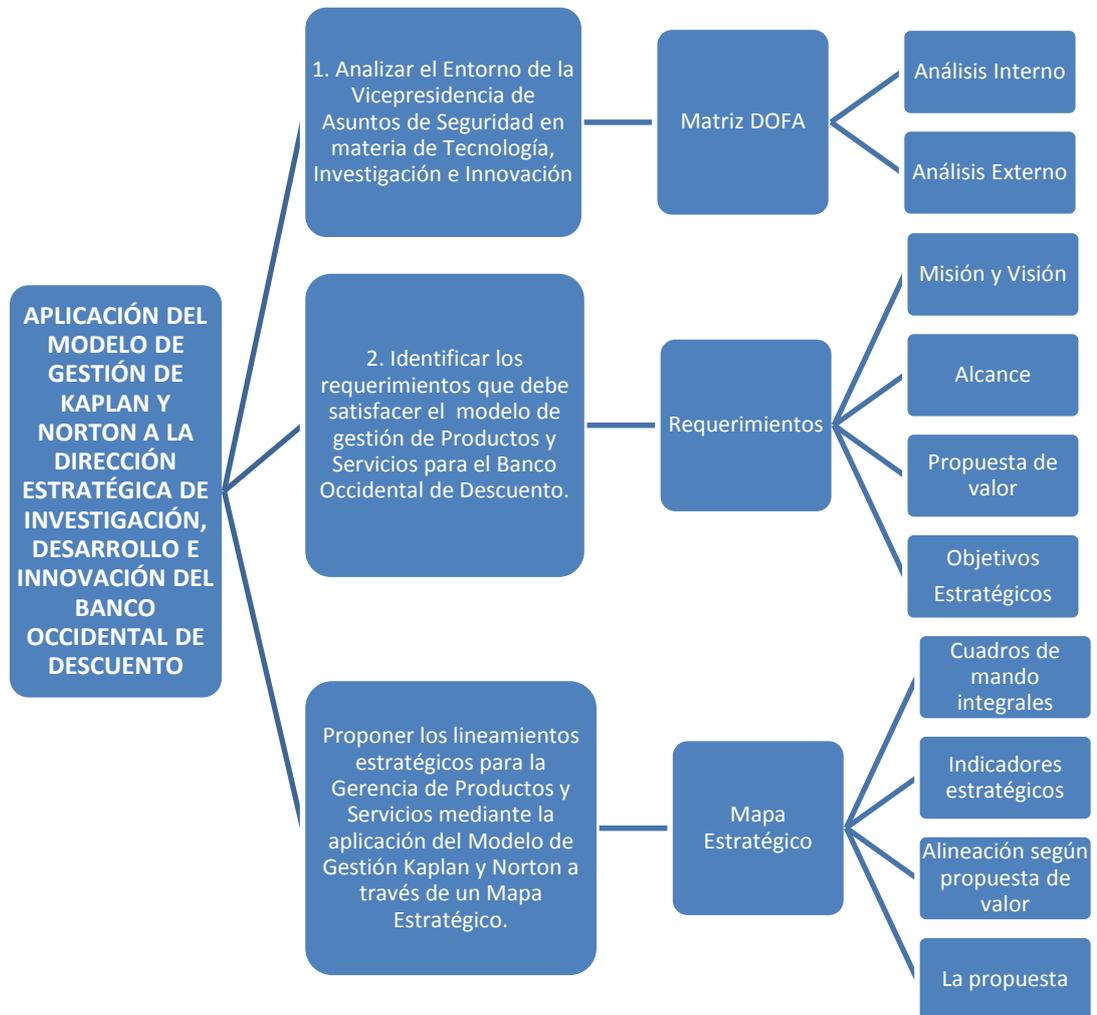


Figura 10: Estructura Desagregada de Trabajo (EDT).

Presupuesto Ejecutado

En la siguiente tabla se muestra el resumen de costos que se ha tenido en la elaboración del presenta trabajo de grado.

Tabla 5: Presupuesto Ejecutado para la elaboración TEG

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANT	P.U.	P.T.
1	UNIDADES DE CRÉDITO UCAB - ARANCELES TESIS DE GRADO	UC	4,5	675,00	3.148,80
2	HORAS DEDICADAS A LA ELABORACIÓN DE LA TESIS	HH	360	200,00	72.000,00
3	TAXIS IDA-VUELTA DESDE RECREO PARA REUNIONES DE TESIS DE GRADO EN UCAB	PZA	12	200,00	2.400,00
4	IMPRESIONES DE BORRADOR DE TESIS	PZA	8	600,00	4.800,00
5	IMPRESIÓN TESIS DEFINITIVA COLOR Y EMPASTADO	PZA	1	830,00	830,00
6	CD CON DOCUMENTO DE TESIS	PZA	4	50,00	200,00
7	GASTOS DE ALMUERZOS POR REUNIONES PARA REVISIONES DE TESIS	PZA	12	100,00	1.200,00
MONTO TOTAL BSF.					84.578,80

CAPÍTULO IV - MARCO ORGANIZACIONAL

Historia

El Banco Occidental de Descuento, abrió sus oficinas en 26 de julio de 1957 en la Ciudad de Maracaibo, Estado Zulia, Venezuela con especialización hacia los sectores petrolero, industrial, comercial y agropecuario. Orientado hacia atención al cliente con la estrategia de crecimiento gradual y sostenido para fortalecer sus ventajas comparativas.

Banco Occidental de Descuento Internet (2008):

Como empresa de servicios financieros inmersa en un mercado que ha debido manejar varias crisis, el Banco Occidental de Descuento. Se orientó hacia un crecimiento gradual, centrado en tres grandes políticas: Expansión geográfica, diseño de una variada gama de productos y servicios acordes con las necesidades del mercado nacional, e incorporación de tecnología de punta que facilite las operaciones internas y las transacciones diarias de nuestros clientes, dentro y fuera del país.

Comenzó con un capital de 20 millones de bolívares (Bs. 20.000). A la fecha su capital ha aumentado a 1750 millones de Bolívares.

El Banco Occidental de Descuento ha tenido un crecimiento sostenido en el tiempo. “Cuando la Cartera de Inversiones de Venezuela compra sus acciones, en 1994, La institución ocupaba el puesto 28 en el sistema bancario nacional. Hoy es el quinto banco del país, con alrededor de 6% del mercado venezolano” Banco Occidental de Descuento Internet (2008)

En EL Banco Occidental de Descuento Internet (2008) encontramos la misión y visión de la institución Bancaria:

Misión

La misión del Banco Occidental de Descuento es ofrecer servicios y productos financieros con el mayor valor agregado para nuestros clientes, creando una relación de beneficios mutuos a través de nuestras agencias y la atención personalizada y afectiva de nuestro recurso humano, asegurando permanencia, lealtad y rentabilidad a largo plazo, para cumplir nuestro compromiso con los clientes, empleados, accionistas y con la sociedad en general.

Visión

Ser líder del sistema financiero nacional medido por su rentabilidad, participación y calidad de servicio mediante una organización soportada en procesos ágiles y eficientes, con un liderazgo gerencial global, proactivo y anticipador de las necesidades y requerimientos del mercado y de nuestros clientes.

Áreas del Negocio del Banco Occidental de Descuento

Para dar respuesta rápida y eficiente a su amplia cartera de clientes, el Banco Occidental de Descuento cuenta con cinco áreas de negocios, con profesionales altamente especializados en cada una de ellas.

Banca Comercial: Planifica, dirige y ejecuta las estrategias de captación, acordes con las políticas de negocios diseñadas por la Junta Directiva.

Banca Corporativa: Comprende servicios para empresas, industrias y corporaciones con alto potencial. La asesoría permanente de nuestros expertos financieros.

Banca Petrolera: Asesoría para acceder a una amplia gama de productos y servicios: Financiamiento de líneas de créditos, variadas modalidades de fianzas, domiciliación de pagos de la industria petrolera nacional (PDVSA), nómina automatizada, fideicomiso, operaciones de compra y venta de divisas y transferencias.

Banca Agropecuaria: Servicios de líneas de crédito, préstamos agropecuarios a corto, mediano y largo plazo así como a programas especiales con otras instituciones como el Fondo de Desarrollo Agropecuario, Pesquero Forestal y Afines (FONDAPFA) y los diferentes organismos, regionales, nacionales e internacionales, relacionados con el sector.

La Banca Privada: Dirigido a personas naturales con necesidades específicas de asesoría financiera.

Descripción de la Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad

Misión de la Vicepresidencia

La Vicepresidencia Corporativa de Asuntos de Seguridad, es una organización orientada a proteger los activos tangibles e intangibles de la Corporación, a través de la implementación de sistemas tecnológicos y procedimientos enmarcados en los más altos estándares de calidad, a fin de coadyuvar con la continuidad de las operaciones del negocio.

CAPÍTULO V - DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Fase Uno Análisis de Entorno

Para la Formulación de la Estrategia fue realizado previamente el análisis de entorno para la Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad, se apoyó en el Análisis Externo para identificar las oportunidades y amenazas que puedan estar presentes en el periodo considerado y un Análisis Interno para identificar fortalezas y debilidades de la organización reflejada mediante una Matriz DOFA, para con ello respaldar los requerimientos y orientarlos a las estrategias planteadas en la propuesta; a continuación se presenta el desarrollo de estos.

Este análisis se realizó mediante observación y estudio de Planes Estratégicos de la empresa ya desarrollados, entrevistas al personal que aplica este plan diariamente y realización de reuniones de donde se obtuvieron tormenta de ideas y discusiones de necesidades e ideas.

Matriz DOFA

Análisis Externo

Consistió en recopilación, evaluación y análisis de información económica, social, cultural, política, gubernamental, tecnológica y competitiva con el objeto de identificar las oportunidades y amenazas que afronta la organización

- **Amenazas** ¿nuevas leyes?, ¿desarrollo de nuevas empresas?, ¿problemas socio económicos?, ¿demandas judiciales?, ¿huelgas?

Como resultado de este análisis se lograron identificar las siguientes amenazas:

- Alto nivel de delincuencia debido a los altos niveles de pobreza, falta de educación y comunicación en las familias venezolanas.
- Nuevos modus operandi en la delincuencia organizada.
- Competitividad de productos de seguridad con otros bancos.

- Alta rotación en personal cajeros y call center.
- Alto crecimiento de fraude por Internet.
- **Oportunidades** ¿nuevos mercados?, ¿desarrollo de nuevas tecnologías?, ¿producción?, ¿exportación?, ¿nuevos canales de distribución?, ¿nuevas tendencias?

Como resultado de este análisis se logró identificar las siguientes oportunidades:

- Alta captación de nuevos clientes.
- Personal altamente capacitado y con la experiencia necesaria.
- Alto número de clientes potenciales.
- Imagen de la organización respaldada por sus años de experiencia.
- Tecnología de punta a nivel mundial disponible para la innovación.
- Conexión y cooperación de varias organizaciones en materia de seguridad, consolidados contactos en el medio de seguridad.

Análisis Interno

Para ello se determinó las fortalezas y debilidades de la organización con respecto a sus competidores y a partir de ellas, evaluar nuestra capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

- **Fortalezas** ¿Innovaciones del producto?, ¿valores de la empresa?, ¿canales de distribución?, ¿posicionamiento de marca?, ¿recursos?, ¿localización?, ¿cultura local?, ¿precio?, ¿calidad?

Las fortalezas de la Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad de Banco Occidental de Descuento son:

- Control de costos en todas las áreas de la organización.

- Estándares de calidad en todos los procedimientos realizados por las gerencias según estándares ISO.
 - Actividades para incentivar al personal (recreacionales y académicas).
 - Interés en la inversión y mejoramiento continuo de las actividades operacionales, mantenimiento e innovación de los mismos.
 - Posibilidad de importación de tecnología.
- **Debilidades:** ¿desventajas?, ¿mala imagen corporativa? ¿vulnerabilidad?, ¿legislaciones en contra?, ¿mal crédito para préstamo?, ¿sistemas obsoletos?, ¿pérdida de ganancia?

Las debilidades de la Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad de Banco Occidental de Descuento son:

- Herramientas de seguridad no actualizadas.
- Tiempos de respuesta altos.
- Procedimientos no documentados.
- Costos de mantenimiento de recursos y materiales, financieros o humanos elevados.



Figura 11: DOFA.

Fase Dos: Levantamiento de los Requerimientos.

Se realizaron mesas de trabajo, entrevistas y revisión documental para recopilar los requerimientos y calificarlos según su criticidad en la organización, mediante estas actividades se lograron identificar los requerimientos que debe satisfacer el modelo de gestión de Productos y Servicios dentro del Banco Occidental de Descuento.

Necesidades de la Dirección Estratégica de la Gerencia de I+D



Figura 12: Compilación de Requerimientos.

Misión y Visión

Son la base de la estrategia ya que con ella definimos la razón de ser de la organización, aquí se expresó: ¿Que vamos a hacer?, ¿Para quién lo vamos a hacer? Con ella definimos las funciones primordiales que desarrollamos. Debemos impulsar la dinámica de acciones y debemos ser concretos, congruentes y motivadores para que el propósito estratégico se cumpla.

De una de las mesas de trabajo se definió que la Gerencia a corto, mediano y largo plazo debió satisfacer las necesidades de sus clientes mediante:

- Innovación de productos y servicios.
- Mejora continua de procesos.

La visión de la organización debió ser amplia, detallada y clara y debió responder la pregunta de en donde queremos estar en los próximos años, respondió a la idea que queremos ser pioneros tecnológicos y los mejores en el área.

La misión y visión es compartida por todo los miembros de la Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad de BOD, los gerentes y cabezas de las diferentes líneas de trabajo estuvieron conectados en alcanzar: excelencia en nuestros productos y servicios.

Alcance

El departamento I+D gestionará los nuevos proyectos y mejoras de procesos de todas la gerencias conformadas en la Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad de BOD y a sus empresas hermanas (Vigibanca y Proteca).

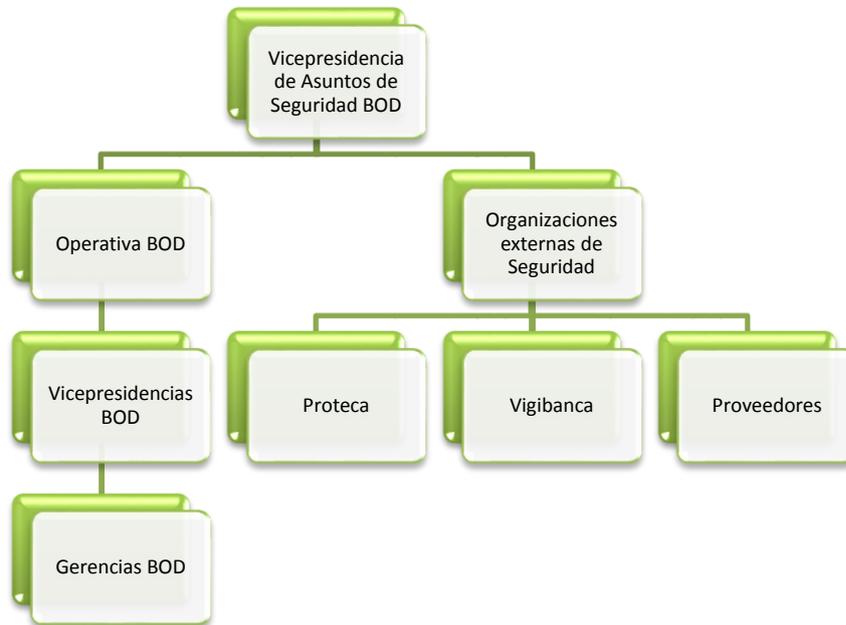


Figura 13: Organigrama Global de Empresas de las VPA Seguridad B.O.D.

Fase 3: Análisis de las Mejores Prácticas

El Análisis de las mejores prácticas se hizo a través de investigación documental, y debido a la confidencialidad de los competidores y de otras empresas que poseen este tipo de departamento, no se realizó el estudio detallado de la estructura de ninguno, sin embargo si resaltaremos las características más relevantes de la investigación, desarrollo y las características estratégicas que trajeron valor a este trabajo de investigación.

Los departamentos de I+D, siempre persiguieron generar nuevos productos, propiedades intelectuales propias y generar conocimiento interno.

Por medio de esto, las industrias y países generaron nuevos modelos de negocios, procesos, y tecnologías permitiendo mejorar la producción, mejores ganancias, nuevos ingresos y generar valor en la organización.

En los países industrializados, la generación de I+D, se realizó desde las universidades a través del acompañamiento de la empresa privada y pública, es por esto que existen programas y leyes tales como la LOCTI.

El objetivo de aplicar I+D, es en principio, generar información y tecnología para poder generar valor, luego debemos tomar en cuenta dos vertientes del I+D, según Olmedo 2009:

- I+D, Creativo: Generan tecnologías desde cero, para ser aprovechadas para uso propio, ya sea en la venta o la “explotación de dicho recurso”
- I+D, de Asimilación: En base a tecnologías desarrolladas por terceros, se asimilan y a su vez se genera valor.

La principal ventaja del I+D de asimilación, es la reducida inversión que se realiza, mientras que la principal desventaja, es la lentitud con la que pueden llegar a obtener resultados aplicados a sus procesos o productos, lentitud que puede suponer la desaparición por completo de toda una industria, las mejores prácticas relacionadas con la creación de oficinas de I+D, deben estar enfocadas a generar valor ya sea desde la creación o a través de la asimilación; Así como los países industrializados han generado excelente retorno en sus producciones, las empresas pueden aplicar este mismo sistema y generar buenos rendimientos.

Existen estudios que demuestran que países que han generado departamentos de I+D, han logrado conseguir un crecimiento y estabilidad en sus economías, mucho mayor que en la aplicación de ajustes macroeconómicos en sus economías internas. Olmedo 2009 nos dice “La inversión en investigación y desarrollo es una de las variables más importante para los países desarrollados, y debería ser de mayor intensidad para los países subdesarrollados”.

Los países subdesarrollados descubrieron que el desarrollo alcanzado por los actuales países desarrollados, no ha sido el control de las variables macroeconómicas a través de los programas de ajustes estructurales, aplicados como recetas médicas, sino por la inversión en I+D dirigida a generar nuevos productos y procesos eficientes y de calidad, que a su vez generan excedentes en la

producción, con lo que finalmente han llegado a competir en los mercados internacionales. Esto se ha traducido en mayor riqueza para los países que hoy día le prestan mayor interés a la inversión en investigación y desarrollo.

Fase 4: Mapa Estratégico

Para la creación del Mapa Estratégico se consultó a especialistas dentro de la organización y expertos que han realizado Mapas Estratégicos en otras organizaciones, junto con el apoyo de los tutores académicos y tutores, mediante entrevista e investigaciones documentales, se llegó al fin común de que se debe empezar desarrollando y analizando los Procesos Internos de la Organización y mediante ellos desarrollar la Metodología de Kaplan y Norton, a continuación veremos cómo se desarrollaron los 4 Procesos Internos y su vínculo con cada una de las perspectivas, para finalmente obtener un Mapa Estratégico.

DESARROLLO DEL MAPA ESTRATÉGICO Y CUADROS DE MANDO

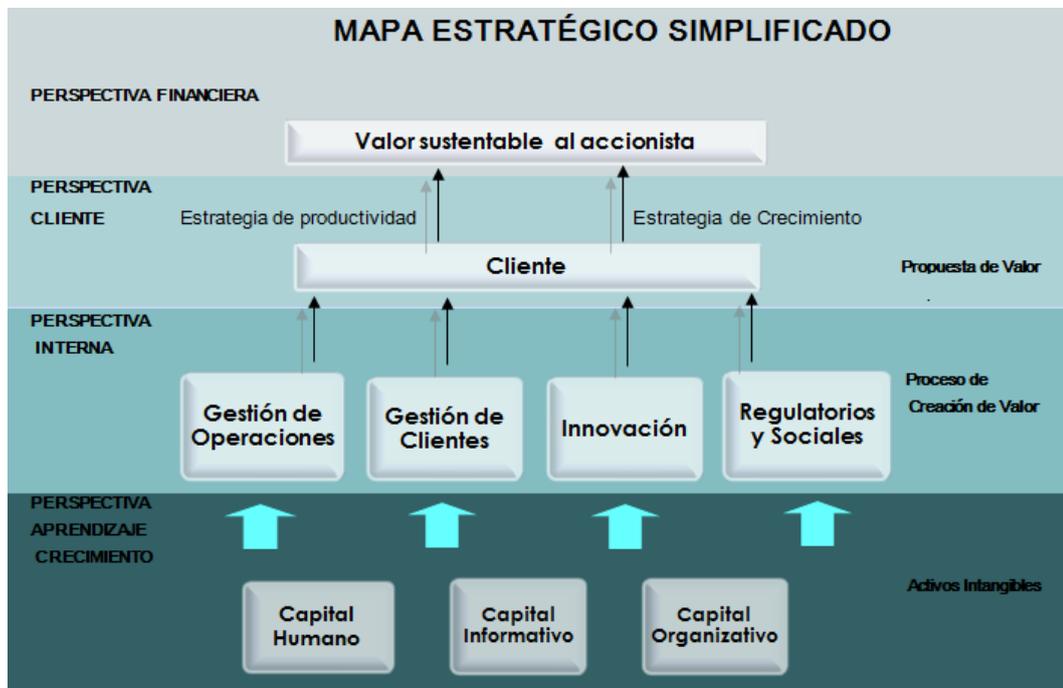


Figura 14: Mapa Estratégico Simplificado.

PROCESOS INTERNOS



Figura 15: Perspectiva Interna del Mapa Estratégico (Operacional)

1. PROCESOS DE LA GESTIÓN DE OPERACIONES

Desarrollar y Sustener Relaciones con Proveedores: Los mejores proveedores son los de bajo costo, no solo los de bajo precio, en el costo hay que considerar transporte, inspecciones, almacenaje, calidad, entrega a tiempo, etc. Más

allá de la reducción de costos, los objetivos de los proveedores se relacionaron con la tercerización y la innovación.

Algunas empresas prefieren que la innovación y diseño de productos dependan de sus proveedores o para integración de los mismos a la mejora de sus servicios, en este caso debemos incluir en el Mapa Estratégico, objetivos de innovación que le den valor agregado a los clientes.

La Gestión de Operaciones engloba hasta cuatro procesos importantes según Kaplan y Norton 2004, los objetivos de los procesos operacionales, para nuestro caso específico son:

1. a. Abastecimiento

Tabla 6: Objetivos Estratégicos de Abastecimiento, del Proceso de Gestión Operacional.

OBJETIVOS	INDICADORES
Controlar el costo, calidad y tiempo de respuesta de los proveedores	Clasificación de proveedores por calidad, entrega y costo
Desarrollar proveedores de alta calidad	Porcentaje de mantenimientos realizados Proveedores calificados para hacer entregas sin visitas previas Porcentaje de incidencias resueltas
Usar ideas nuevas de los proveedores	Número y porcentaje de quejas de clientes Número de incidentes

1. b. Producir Bienes y Servicios:

Tabla 7: Objetivos Estratégicos de Producción, del Proceso de Gestión Operacional.

OBJETIVOS	INDICADORES
Reducir costos de producir servicios	Costo en función de actividades de los principales procesos Costo por unidad de servicio Gastos de marketing
Mejorar los procesos continuamente	Número de procesos con mejoras sustanciales Número de procesos eliminados por falta de valor agregado Costo total de prevención
Mejorar la capacidad de respuesta del proceso	Tiempo del ciclo del proceso Eficiencia (relación entre lo que debería tardarse y lo que se tarda normalmente) Número de fallas en el proceso

1. c. Distribución y Entrega de Productos y Servicios a los Clientes:

Tabla 8: Objetivos Estratégicos de Distribución, del Proceso de Gestión Operacional.

OBJETIVOS	INDICADORES
Utilizar los canales de bajo costos para distribución de la información	Número de boletines informativos semanales Porcentaje de clientes atendidos por canales de bajo costo
Mejorar la calidad	Porcentaje de servicios entregados sin fallas Número y frecuencia de quejas de los clientes

1. d. **Gestionar el Riesgo** Como la gerencia ofrece servicios de innovación de productos y servicios, es evidente que una de sus vertientes más importantes la gestión del riesgo y la mitigación de los mismos, deberán hacer algo más que, evitar las fluctuaciones de los ingresos y el flujo de caja.

Tabla 9: Objetivos Estratégicos de Riesgo del Proceso de Gestión Operacional.

OBJETIVOS	INDICADORES
Divulgar la información sobre riesgos	Clasificación de los riesgos pertinentes a cada producto o servicio
Gestión de riesgo tecnológico	Clasificación de productos y procesos comparados con la competencia

1. 1. Vinculación de los Procesos Operacionales con la Perspectiva del Cliente

La gestión operativa buscó eficiencia y eficacia y ofreció al cliente ser más competitivos y de alta calidad, los mismos fueron orientados en este Mapa Estratégico con unos objetivos dispuestos hacia el cliente como lo que es.

Tabla 10: Objetivos Estratégicos Operacionales con La Perspectiva del Cliente.

OBJETIVOS	INDICADORES
Ofrecer cobertura máxima de necesidades de productos y servicios de la VP	Número de requerimientos Requerimientos atendidos satisfactoriamente
Entrega de proyectos nuevos a tiempo	Porcentaje de entregas puntuales Tiempo de espera del cliente (desde el pedido hasta la entrega)
Entrega al cliente de productos y servicios con cero defectos	Número y porcentaje de quejas de clientes Número de incidentes

1. 2. Vinculación de los Procesos Operacionales con la Perspectiva Financiera

La gestión operativa fue de la mano directamente con la productividad y en nuestro caso en particular con la protección de activos tangibles e intangibles de la empresa, que pudo traducirse en la perspectiva financiera como la **disminución de los costos** a través de la disminución de fraudes y robos a la institución financiera, Esto nos condujo directamente a la mejora de la estructura de la empresa en general.

A través de un estudio de mercado la empresa comparó sus precios con lo de la competencia, y si la empresa mejora la utilización de sus activos para disminuir los costos mediante una mejor planeación de la capacidad de los procesos, recibirán beneficios de productividad, es de allí donde proviene el beneficio de mejorar las operaciones en la perspectiva financiera, y nuestro objetivo es:

Tabla 11: Objetivos Estratégicos Operacionales con la Perspectiva Financiera

OBJETIVO	INDICADORES
Maximizar el uso de activos existentes	Relación entre producto y desarrollo con la capacidad disponibles Porcentaje de reducción anual en costos por unidad de producción Porcentaje de aumento de productos y servicios

1. 3. Vinculación de los Procesos Operacionales con la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Sabemos que Kaplan y Norton dividieron esta perspectiva en 3 grandes áreas, y para el caso de la Gerencia de Investigación de Desarrollo de la Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad, se plantean los siguientes objetivos por área:

Capital Humano

- Aumentar porcentaje de empleados con competencia en gestión de la calidad.
- Desarrollar habilidades en gestión de la calidad y mejora en los procesos.

Capital de Información

- Desarrollar tecnología que facilite la mejora de los procesos y la satisfacción del cliente (retroalimentación de).
- Retroalimentación mensual con indicadores detallados y exactos de los bienes y servicios de la gerencia de I+D.

Capital Organizacional

- Identificar innovaciones dentro de la Organización.
- Identificar y divulgar las mejores prácticas a todas las unidades.

- Indicador: Número de nuevas ideas aportadas por otras organizaciones.
- Capacidad del sistema de gestión del conocimiento de la organización.
- Realización de encuestas periódicas para mejoramiento de procesos.

Los Objetivos e Indicadores asociados a la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento que impulsaron la mejora en la gestión operativa son:

Tabla 12: Objetivos Estratégicos Operacionales con la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

OBJETIVOS	INDICADORES
Desarrollar habilidades en gestión de calidad y mejora de procesos	Porcentaje de empleados capacitados en técnicas de gestión de la calidad
Desarrollar tecnología que facilite la mejora del proceso y la satisfacción del cliente	Número de proyectos nuevos que involucren nueva tecnología
Cultura de mejora continua	Encuesta a empleados Número de nuevas ideas Número de ideas para mejorar los productos y servicios

2. PROCESO DE GESTIÓN DE CLIENTES



Figura 16: Perspectiva Interna del Mapa Estratégico (Clientes)

Los Procesos de Gestión de Clientes, ayudan a ampliar su horizonte y a retener su cartera de clientes, desarrollando relaciones con el cliente, uno de los fallos principales de la empresas es crear una relación con un cliente sin prestar atención de si, en un futuro ese cliente será rentable o no. Si la empresa es capaz de mantenerlos como cliente y a que costo.

El Mapa Estratégico que se realizó es el de un departamento dentro de una vicepresidencia, llamado Gerencia de Productos y Servicios (I+D), por lo que para efectos de este mapa nuestro cliente principal la Vicepresidencia, y los demás departamentos (gerencias) que conforman la Vicepresidencia

2. a. Selección de Clientes

Los clientes de la Gerencia de I+D ya están definidos, son los gerentes de los otros departamentos que conforman la Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad por lo que el norte del departamento fue a conocerlos y que ellos conozcan el trabajo que se va a realizó con ellos.

Aun así, luego del estudio de necesidades, habrán clientes que necesiten más apoyo al momento de optimización de sus proceso que otros, pero la idea es influir en los recursos, la capacidad y la estrategia de todos ellos.

Y cuando hablemos de marca, se hablara de la imagen del departamento como una marca, como un distintivo de innovación dentro de la vicepresidencia, que queremos que sea distintivo a nivel del banco y en otras instituciones afuera.

Tabla 13: Objetivos Estratégicos de Selección, del Proceso de Gestión de Clientes.

OBJETIVOS	INDICADORES
Comprender segmentos de clientes	Contribución de I+D a cada gerencia de la VP Participación dentro de cada gerencia de la VP
Gestionar la marca	Encuesta a gerentes sobre el conocimiento de la gerencia de I+D y sus preferencias

2. b. Retención de Clientes.

Esto lo queremos hacer orientándonos a la calidad en el servicio y en este caso medimos la fuerza de nuestro cliente único, la Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad mediante el número de relaciones en esta y prestar atención a la realimentación de la misma para construir una relación más fuerte.

La siguiente tabla muestra los objetivos de esta categoría:

Tabla 14: Objetivos Estratégicos de Retención, del Proceso de Gestión de Clientes.

OBJETIVO	INDICADORES
Proporcionar al cliente un servicio de máxima calidad	Número de gerencias Clasificación de gerencias por importancia Tiempo dedicado a cada gerencia Número de proyectos recomendados a cada gerencia Número de proyectos de mejora implementados por cada gerencia

2. c. Crecimiento de Clientes

Las organizaciones debieron gestionar de por vida el valor de sus clientes, debieron orientarse a aumentar la relación de productos y servicios para que de esta manera aumente el valor del cliente. Monitoreando constantemente los productos que tienen las gerencias y estando al tanto de posibles fallas o mejoras para los servicios que actualmente prestan.

El diagnóstico y mantenimiento de los servicios, creó asociaciones entre la gerencia de I+D y el resto de las gerencias. Los objetivos para lograr esto son:

Tabla 15: Objetivos Estratégicos de Crecimiento, del Proceso de Gestión de Clientes.

OBJETIVO	INDICADORES
Estudio del cliente y soluciones	Número de productos y servicios por cliente Número de nuevos proyectos por cliente Números de acuerdos de procesos mejorados o nuevos Número de horas por cliente

2. 1. Vinculación de los Procesos de Gestión del Cliente con la Perspectiva del Cliente.

El manejo de los clientes internos de Banco Occidental de Descuento fue uno de los pilares fundamentales de la organización, fortalecer la relación e imagen de la propuesta que le ofreces, puede atraer más clientes a largo plazo, implementando en la vicepresidencia un esquema de Gestión de Proyectos, que a la larga le permitirá al banco ofrecer una cartera de productos y servicio de seguridad sólidos y confiables.

Tabla 16: Objetivos Estratégicos de los Procesos de Gestión del Cliente con la Perspectiva del Cliente.

OBJETIVO	INDICADORES
Aumentar la satisfacción del cliente mediante una atractiva propuesta de valor	Porcentaje de clientes altamente satisfechos

2. 2. Vinculación de los Procesos de Gestión del Cliente con la Perspectiva Financiera.

Todo lo anterior expuesto referente a la satisfacción del cliente, siempre se ve reflejado en el aumento de los ingresos, sobre todo cuando hablamos de nuevos producto y servicios, en la siguiente tabla resumimos los objetivos financieros.

Tabla 17: Objetivos Estratégicos de los Procesos de Gestión del Cliente con la Perspectiva Financiera.

OBJETIVO	INDICADORES
Crear nuevas fuentes de ingresos	Ingresos por nuevos productos y servicios

2. 3. Vinculación de los Procesos de Gestión del Cliente con la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Para prestarse servicios óptimos a los clientes en los últimos años se han creado puesto de trabajo cada vez más orientados por objetivos, es decir para seleccionar clientes tengo que tener personal capacitado en marketing, para la adquisición de clientes el empleado debe tener habilidades de comunicación y negociación, para

la retención, debe tener competencias de prestación de servicio y una excelente comunicación para fortalecer alianzas.

El conocimiento del cliente y su documentación mediante bases de datos y clasificación fue fundamental, ya que nos brindó herramientas para ofrecerle nuevos productos o servicios disponibles, que el capital humano este alineado hacia el propósito común de crecimiento del cliente consolidan todos los conocimientos que deben tenerse.

Tabla 18: Objetivos Estratégicos de los Procesos de Gestión del Cliente con la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

OBJETIVOS	INDICADORES
Desarrollar competencias estratégicas	Disponibilidad de recibir capacitación
Atraer y retener al mejor talento	Rotación de personal clave
Crear alineación de metas personales	Porcentaje de objetivos por empleados
Gestionar información y datos del cliente	Grado de uso de la información

3. PROCESOS DE INNOVACIÓN



Figura 17: Perspectiva Interna del Mapa Estratégico (Innovación)

Los procesos de innovación fueron fundamentales en esta gerencia, ya que se orientaron al desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios.

El departamento, junto con los gerentes de cada departamento de la Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad, generaron nuevas ideas para mejorar los productos y servicios existentes, mediante nueva tecnología y aprendiendo de la sugerencia de los clientes.

Luego de generarse lo que llamaremos “portafolio de nuevos productos” estos debieron ser filtrados, y categorizados, para que se pudieran tomar decisiones financieras, de las cuales las mejoras son inminentes, necesarias y rentables. Debió hacerse un estudio de factibilidad completo para cada proyecto, el cual debió incluir diseño, desarrollo, además de contemplar los recursos humanos involucrados al igual que cualquier proyecto de factibilidad, como lo recomienda el PMBOK.

El proceso de desarrollo de nuevos productos, debió ser cuidadoso, ya que aparte de ser funcional, debió ser atractivo para el cliente, con un margen de utilidad satisfactorio con calidad y costos controlados.

Las innovaciones exitosas condujeron a la adquisición y crecimiento de clientes y mejoras de rentabilidad. Incluyen 4 grupos de procesos según Kaplan y Norton:

3. a. Identificar Oportunidades para Nuevos Productos y Servicios

Las organizaciones debieron buscar idea dentro, con los empleados y fuera con los clientes y proveedores, ya que los clientes se consideraron vanguardistas.

Tabla 19: Objetivos Estratégicos de Oportunidades, del Proceso de Innovación.

OBJETIVOS	INDICADORES
Identificar necesidades de los clientes	Tiempo invertido para conocer futuras oportunidades y necesidades
Descubrir y desarrollar nuevos productos y servicios	Número de productos o servicios nuevos

3. b. Gestionar la Cartera de Investigación y Desarrollo

Luego de tener las ideas generadas de los nuevos productos y servicios, vino la parte de las decisiones, cuáles financiar y cuáles no, si es con recursos internos de la Vicepresidencia o con recursos del banco, es momento de priorizar las ideas.

En el proceso de evaluación, se debió generar un plan, con objetivos específicos que alcanzaran este grupo de proyectos y debieron ser categorizados, según Wheelwright (1999):

“Los clasificaremos como:

- i. Proyectos de Investigación Básica y Desarrollo Avanzado: Creando nuevos conocimientos científicos y tecnológicos que se aplicaron a proyectos.
- ii. Proyectos de Desarrollo Innovador: Creación de productos completamente nuevos, creando nuevas categorías y nuevas líneas de negocio.

- iii. Proyecto de Desarrollo de Plataformas: Desarrollo de productos de una categoría o rama, con avances tecnológicos, nuevas características y mayor funcionalidad, con mejoras en costo calidad y desempeño.
- iv. Proyectos de Desarrollo de Productos Derivados: Mejoró las características para un segmento del mercado, reduciendo los costos y mejorando la funcionalidad.
- v. Proyectos de Alianza: Adquisición de un producto o servicio de otra empresa mediante subcontratación.”

Tabla 20: Objetivos Estratégicos de Gestión de Cartera, del Proceso de Innovación.

OBJETIVOS	INDICADORES
Gestionar activamente la cartera de productos y servicios	Gasto real de cada proyectos vs gasto deseado Clasificación tecnológica Número de proyectos impulsados
Ampliar la cartera de productos y servicios	Número de productos o servicios nuevos

3. c. Diseñar y Desarrollar los Nuevos Productos y Servicios

Muchas empresas tuvieron un proceso formal de desarrollo de nuevos productos, con un concepto inicial que incluyó el alcance hasta su finalización y seguimientos.

Es por ello que el objetivo de esta sección fué:

Tabla 21: Objetivos Estratégicos de Desarrollo, del Proceso de Innovación.

OBJETIVO	INDICADORES
Realización de una esquema para la gestión de proyectos	Rendimiento del proyecto Número de proyectos por fases

3. d. Sacar Nuevos Productos y Servicios al Mercado

Esto implica un desarrollo por parte del departamento, el cual se encargó del piloto, el cual verificó los procesos nuevos o modificados, para que cumplieran con los estándares de funcionalidad y calidad, validando también a los proveedores que pudieran estar apoyando en este lanzamiento según especificaciones y costos.

Tabla 22: Objetivos Estratégicos de Nuevos Productos, del Proceso de Innovación.

OBJETIVO	INDICADORES
Rápido y efectivo lanzamiento de productos	Tiempo desde el comienzo de producción hasta alcanzar el volumen deseado Número de ciclos de rediseño Número de nuevo productos lanzados Costo real de puesta en producción Número de fallas o devoluciones Número de incidentes de seguridad del nuevo producto

3. 1. Vinculación de la Innovación con los Objetivos de la Perspectiva del Cliente

Para hacer innovación debemos aportar valor al cliente, el caso del departamento I+D es calidad y seguridad en los productos de la Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad es decir: Desempeño del producto nuevo.

Por otro lado, el tiempo debió ser fundamental, si queremos ser innovadores no podemos ofrecer productos años después que la competencia ya los tiene

Tabla 23: Objetivos Estratégicos de Innovación con la Perspectiva del Cliente

OBJETIVO	INDICADORES
Ofrecer mejor funcionalidad del producto/servicio a los clientes	Atributos específicos nuevos

3. 2. Vinculación de la Innovación con los Objetivos de la Perspectiva Financiera

Los Objetivos Financieros de Innovación estuvieron ligados íntimamente con el aumento de ingresos, y en nuestro caso en particular con la disminución de las pérdidas o reducción de costos, para obtener mejores márgenes de esos nuevos productos y servicios.

Tabla 24: Objetivos Estratégicos de Innovación con la Perspectiva Financiera.

OBJETIVO	INDICADORES
Obtener retornos sobre la inversión de Investigación y desarrollo	Retorno sobre los gastos en tecnología

3. 3. Vinculación de la Innovación con los Objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

El clima organizacional, el capital humano y su habilidad fueron muy importantes al momento de innovar, si no se tiene la experiencia en tecnología y procesos con la preparación adecuada, adicionalmente debemos tener la capacidad de fusionar todas las áreas involucradas en el desarrollo de los nuevos productos.

Queríamos que la cultura organizacional fuese innovadora, que los mismos empleados fortalezcan diariamente sus conocimientos y que los actualicen.

Tabla 25: Objetivos Estratégicos de Innovación con la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

OBJETIVO	INDICADORES
Fomentar la cultura de la innovaciones	Encuesta de cultura a los empleados sobre innovación y el cambio Número de sugerencias Cobertura de habilidades estratégicas en posiciones clave de I+D

La mayoría de los procesos de innovación fueron menospreciados en las organizaciones, es por ello que el Banco Occidental de Descuento decidió dedicarle una especial atención a estos objetivos con la creación de su departamento de Investigación y Desarrollo

4. PROCESOS REGULATORIOS Y SOCIALES

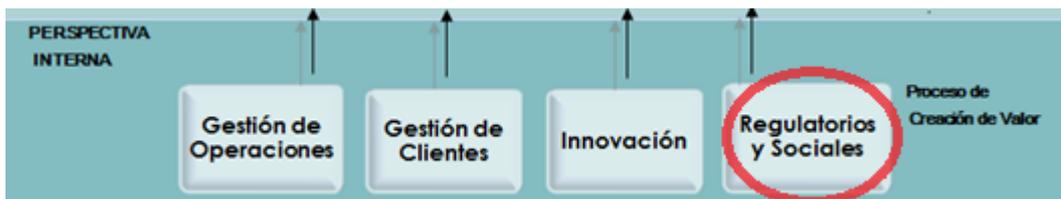


Figura 18: Perspectiva Interna del Mapa Estratégico (Regulatorios)

Los procesos reguladores y sociales ayudaron a la empresa a mantener sus operaciones dentro de un país, las regulaciones nacionales y locales sobre: seguridad, salud de los empleados, medio ambiente e inversión en la comunidad. Buscó ir más allá de los estándares regulatorios para con ello tener una imagen respetable dentro de la comunidad. El Banco Occidental de Descuento a nivel nacional, ha realizado muchas campañas de cuidado

de medio ambiente, teniendo una imagen comercial “ecológica”, por lo que dentro de la organización se realizó un desarrollo de esta imagen donde están presentes. Esa reputación no solo ayuda a regulaciones sociales y regulatorias, sino también a la retención de empleados, teniendo a las personas más cómodas en sus puestos de trabajo, haciéndoles saber que su salud y seguridad laboral es importante, mejorando así la productividad, y generar valor para los accionistas.

El Banco Occidental de Descuento posee la Fundación BOD orientada a un compromiso social con cada uno de los sectores sociales del país, apoyando y creando iniciativas que permitan el desarrollo sustentable de Venezuela, sus Áreas de Inversión son: cultura, salud, deporte y recreación. Adicionalmente el Banco Occidental de Descuento ofrece apoyo mediante créditos al sector turismo, agropecuario, manufacturero y a nuevos empresarios. Al igual que la Fundación “Ayudemos al Lago de Maracaibo”. Con fines netamente ambientalistas.

La reducción de los incidentes medioambientales y la mejora de las condiciones de seguridad y salud, elevan la productividad, reduce costos operativos, además de mejorar su imagen, creando valor a largo plazo.

CUADRO DE MANDO DE LA GESTIÓN DE OPERACIONES

Tabla 26: Cuadro de Mando Operacional.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES	
Financiera	Maximizar el uso de activos existentes	Relación entre producto y desarrollo con la capacidad disponibles Porcentaje de reducción anual en costos por unidad de producción Porcentaje de aumento de productos y servicios	
Del Cliente	Ofrecer cobertura máxima de necesidades de productos y servicios .	Número de requerimientos Requerimientos atendidos satisfactoriamente	
	Entrega de proyectos nuevos a tiempo	Porcentaje de entregas puntuales Tiempo de espera del cliente(desde el pedido hasta la entrega)	
	Entrega al cliente de productos y servicios con cero fallas	Número y porcentaje de quejas de clientes Número de incidentes	
Procesos Internos	Abastecimiento	Controlar el costo, calidad y tiempo de respuesta de los proveedores	Clasificación de proveedores por calidad, entrega y costo
		Desarrollar proveedores de alta calidad	Porcentaje de mantenimientos realizados Proveedores calificados para hacer entregas sin visitas previas Porcentaje de incidencias resueltas
		Usar ideas nuevas de los proveedores	Número de innovaciones propuestas por proveedores
	Bienes y servicios	Reducir costos de producir servicios	Costo en función de actividades de los principales procesos Costo por unidad de servicio Gastos de marketing
		Mejorar los procesos continuamente	Número de procesos con mejoras sustanciales Número de procesos eliminados por falta de valor agregado Costo total de prevención
		Mejorar la capacidad de respuesta del proceso	Tiempo del ciclo del proceso Eficiencia (relación entre lo que debería tardarse y lo que se tarda normalmente) Número de fallas en el proceso
	Distribución y entrega de productos y servicios	Utilizar los canales de bajo costos para distribución de la información	Número de boletines informativos semanales Porcentaje de clientes atendidos por canales de bajo costo
		Mejorar la calidad	Porcentaje de servicios entregados sin fallas Número y frecuencia de quejas de los clientes
	Gestionar el Riesgo	Divulgar la información sobre riesgos	Clasificación de los riesgos pertinentes a cada producto o servicio
		Gestión de riesgo tecnológico	Clasificación de productos y procesos comparados con la competencia
Aprendizaje y Crecimiento	Capital Humano	Desarrollar habilidades en gestión de calidad y mejora de procesos	Porcentaje de empleados capacitados en técnicas de gestión de la calidad
	Capital de Información	Desarrollar tecnología que facilite la mejora del proceso y la satisfacción del cliente	Número de proyectos nuevos que involucren nueva tecnología
	Capital organizacional	Cultura de mejora continua	Encuesta a empleados Número de nuevas ideas Número de ideas para mejorar los productos y servicios

CUADRO DE MANDO DE LA GESTIÓN DE CLIENTES

Tabla 27: Cuadro de Mando de Clientes.

PERSPECTIVA	OBJETIVO		INDICADORES
Financiera	Crear nuevas fuentes de ingresos		Ingresos por nuevos productos y servicios
Del Cliente	Aumentar la satisfacción del cliente mediante una atractiva propuesta de valor		Porcentaje de clientes altamente satisfechos
Procesos Internos	Selección	Comprender segmentos de clientes	Contribución de I+D a cada gerencia de la VP Participación dentro de cada gerencia de la VP
		Gestionar la marca	Encuesta a gerentes sobre el conocimiento de la gerencia de I+D y sus preferencias
	Adquisición	Proporcionar al cliente un servicio de máxima calidad	Número de gerencias Clasificación de gerencias por importancia Tiempo dedicado a cada gerencia Número de proyectos recomendados a cada gerencia Número de proyectos de mejora implementados por cada gerencia
	Retención	Estudio del cliente y soluciones	Número de productos y servicios por cliente Número de nuevos proyectos por cliente Números de acuerdos de procesos mejorados o nuevos Número de horas por cliente
	Crecimiento	Estudio del cliente y soluciones	Número de productos y servicios por cliente Número de nuevos proyectos por cliente Números de acuerdos de procesos mejorados o nuevos Número de horas por cliente
Aprendizaje y Crecimiento	Capital Humano	Desarrollar competencias estratégicas	Disponibilidad de recibir capacitación
		Atraer y retener al mejor talento	Rotación de personal clave
		Crear alineación de metas personales	Porcentaje de objetivos por empleados
	Capital de Información	Gestionar información y datos del cliente	Grado de uso de la información

CUADRO DE MANDO DE LA GESTIÓN DE INNOVACION

Tabla 28: Cuadro de Mando de Innovación.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES	
Financiera	Obtener retornos sobre la inversión de Investigación y desarrollo.	Retorno sobre los gastos en tecnología	
Del Cliente	Ofrecer mejor funcionalidad del producto/servicio a los clientes	Atributos específicos nuevos	
Procesos Internos	Identificar oportunidades	Identificar necesidades de los clientes	Tiempo invertido para conocer futuras oportunidades y necesidades
		Descubrir y desarrollar nuevos productos y servicios	Número de productos y servicios nuevos
	Gestionar la Cartera de I+D	Gestionar activamente la cartera de productos y servicios	Gasto real de cada proyectos vs gasto deseado Clasificación tecnológica Número de proyectos impulsados
		Ampliar la cartera de productos y servicios	Número de productos o servicios nuevos
	Diseño y desarrollo	Realización de una esquema para la gestión de proyectos	Rendimiento del proyecto Número de proyectos por fases
	Lanzamiento de nuevos productos	Rápido y efectivo lanzamiento de productos	Tiempo desde el comienzo de producción hasta alcanzar el volumen deseado Número de ciclos de rediseño Número de nuevo productos lanzados Costo real de puesta en producción Número de fallas o devoluciones Número de incidentes de seguridad del nuevo producto
Aprendizaje y Crecimiento	Capital organizacional Fomentar la cultura de la innovación	Encuesta de cultura a los empleados sobre innovación y el cambio Número de sugerencias Cobertura de habilidades estratégicas en posiciones clave de I+D	

5. RELACIONES CAUSA-EFECTO ENTRE FACTORES

Luego de la obtención de los objetivos y los indicadores por medio de la metodología y actividades propuestas, llegamos al esquema en el que cada objetivo es agrupado según las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton.

El siguiente paso en desarrollo es la creación de los vínculos entre objetivos. Gráficamente, los vínculos entre los objetivos y los indicadores de las cuatro perspectivas permitieron crear un Mapa Estratégico, el cual mostró las hipótesis a través de relaciones causa-efecto e hizo de esto algo visualmente digerible y lo hace más fácil al momento de la difusión en la organización. Lo importante para implementar la estrategia es comunicar las claves para así alinear todas las unidades de la organización y los recursos con estas estrategias continuamente y usar estos resultados para adaptar los requerimientos (Kaplan & Norton 2000).

La figura presentada a continuación muestra una propuesta de Mapa Estratégico para la integración del enfoque sin sus relaciones. Al traducir la estrategia a la arquitectura lógica de un Mapa Estratégico y un BSC, se creó una referencia común y comprensible para la totalidad de las unidades de negocio y empleados. La iniciativa de innovación y orientación al cliente se integró plenamente a la perspectiva de procesos internos. Tal iniciativa estableció una fuerte relación con otros eventos, los cuales pudieron permitir alcanzar los objetivos financieros.

Es importante alinear el cuadro de mando vertical y horizontalmente por medio de flechas y por su disposición de abajo hacia arriba. Es decir, verificar que las diferentes perspectivas se relacionan naturalmente unas con otras, de manera que exista un equilibrio.

Primer Vistazo del Mapa Estratégico obtenido sin conexiones entre Objetivos Estratégicos:

Conexiones del Mapa Estratégico

PERSPECTIVA FINANCIERA

Estrategia de productividad

Estrategia de Crecimiento

Maximizar el uso de activos existentes

Crear nuevas fuentes de ingresos

Obtener retornos sobre la inversión de Investigación y desarrollo.

PERSPECTIVA CLIENTE

Ofrecer cobertura máxima de necesidades de productos y servicios de la VP

Entrega al cliente de productos/servicios a tiempo y con cero fallas

Aumentar la satisfacción del cliente mediante una atractiva propuesta de valor

Ofrecer mejor funcionalidad del producto/servicio a los clientes

PERSPECTIVA INTERNA

Excelencia operacional

Conservar clientes

Primero innovación

Controlar el costo, calidad y tiempo de respuesta de los proveedores

Desarrollar proveedores de alta calidad

Usar ideas nuevas de los proveedores

Reducir costos de producir servicios

Mejorar los procesos continuamente

Mejorar la capacidad de respuesta del proceso

Utilizar los canales de bajo costos para distribución de la información

Mejorar la calidad

Divulgar la información sobre riesgos

Gestión de riesgo tecnológico

Comprender segmentos de clientes

Gestionar la marca

Proporcionar al cliente un servicio de máxima calidad

Estudio del cliente y soluciones

Identificar necesidades de los clientes

Descubrir y desarrollar nuevos productos y servicios

Gestionar activamente la cartera de productos y servicios

Ampliar la cartera de productos y servicios

Realización de una esquema para la gestión de proyectos

Rápido y efectivo lanzamiento de productos

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Desarrollar habilidades en gestión de calidad y mejora de procesos

Desarrollar competencias estratégicas

Fomentar la cultura de la innovación

Desarrollar tecnología que facilite la mejora del proceso y la satisfacción del cliente

Atraer y retener al mejor talento

Cultura de mejora continua

Crear alineación de metas personales

CAPÍTULO VI - LA PROPUESTA

El Plan Estratégico que se propuso pretendió generar un portafolio de proyectos, orientados a la innovación y satisfacción del cliente. Este portafolio a su vez estuvo subdividido fundamentalmente en dos tipos de proyectos.

- Oportunidades de Negocios, que se encargó de cubrir aumento en la demanda y/o introducir un nuevo producto o servicio.
- Necesidades Operacionales, que consistió en mejorar la operación, actualizar la tecnología y cumplir nuevas leyes.

La ejecución de los proyectos es normalmente de 1 a 5 años, es por ello que el plan de ejecución del Plan Estratégico propuesto para este trabajo especial de grado tiene un horizonte de 5 años.

Esta propuesta definirá Los Lineamientos Estratégicos para la Gerencia de Productos y Servicios, mediante un Mapa Estratégico complementado con la Misión, Visión y Alcance para tener una perspectiva más amplia del camino a andar y su propuesta de valor, orientada a la innovación del portafolio de proyectos y satisfacción del cliente primordialmente.

A continuación, La Propuesta del Modelo de Gestión de Kaplan y Norton a la Dirección Estratégica de Investigación, Desarrollo e Innovación del Banco Occidental de Descuento:

Dirección Estratégica de Investigación, Desarrollo e Innovación

Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad – Banco Occidental de Descuento.



Modelo de Negocio Orientado al Cliente y la Innovación

Basado en Mapas Estratégicos



MISIÓN y VISIÓN de la Gerencia de Productos y Servicios I+D

Misión

Fortalecer y modernizar a la Vicepresidencia Corporativa de Asuntos de Seguridad del B.O.D mediante la investigación, diseño y desarrollo de proyectos tecnológicos orientados a obtener la satisfacción del cliente ofreciendo servicios de calidad y excelencia.

Visión

Promover la mejora continua y el desarrollo tecnológico para lograr la excelencia de nuestros productos y servicios.

Alcance

Gestionar proyectos que involucren las mejoras de procesos de las gerencias que integran la Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad de B.O.D y a sus empresas hermanas (Vigibanca y Proteca) por medio del uso de nuevas tecnologías.

Como empresa de servicios financieros inmersa en un mercado que ha debido manejar varias crisis, el B.O.D se orientó hacia un crecimiento gradual, centrado en 3 grandes políticas:

1. Expansión geográfica.
2. Diseño de una variada gama de productos y servicios acordes con las necesidades del mercado nacional y
3. Incorporación de tecnología de punta que facilite las operaciones internas y las transacciones diarias de nuestros clientes, dentro y fuera del país.

Gestión Corporativa de la Estrategia

Mediante la misión, visión y visualización de objetivos, se crea un plan organizativo basado en la alineación de recursos, para lograr resultados tangibles y sostenibles en el tiempo a partir de la innovación.



PROPUESTA DE VALOR para la Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad de BOD

Reducción
de Costos

Satisfacción
del Cliente

Innovación

La propuesta de valor representa los factores tangibles e intangibles que atraen a un cliente a nuestra organización.

PROPUESTA DE VALOR para la Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad de BOD

Los objetivos que llevan a identificar los procesos de negocio y la estructura necesaria que le dará vida a la estrategia son:

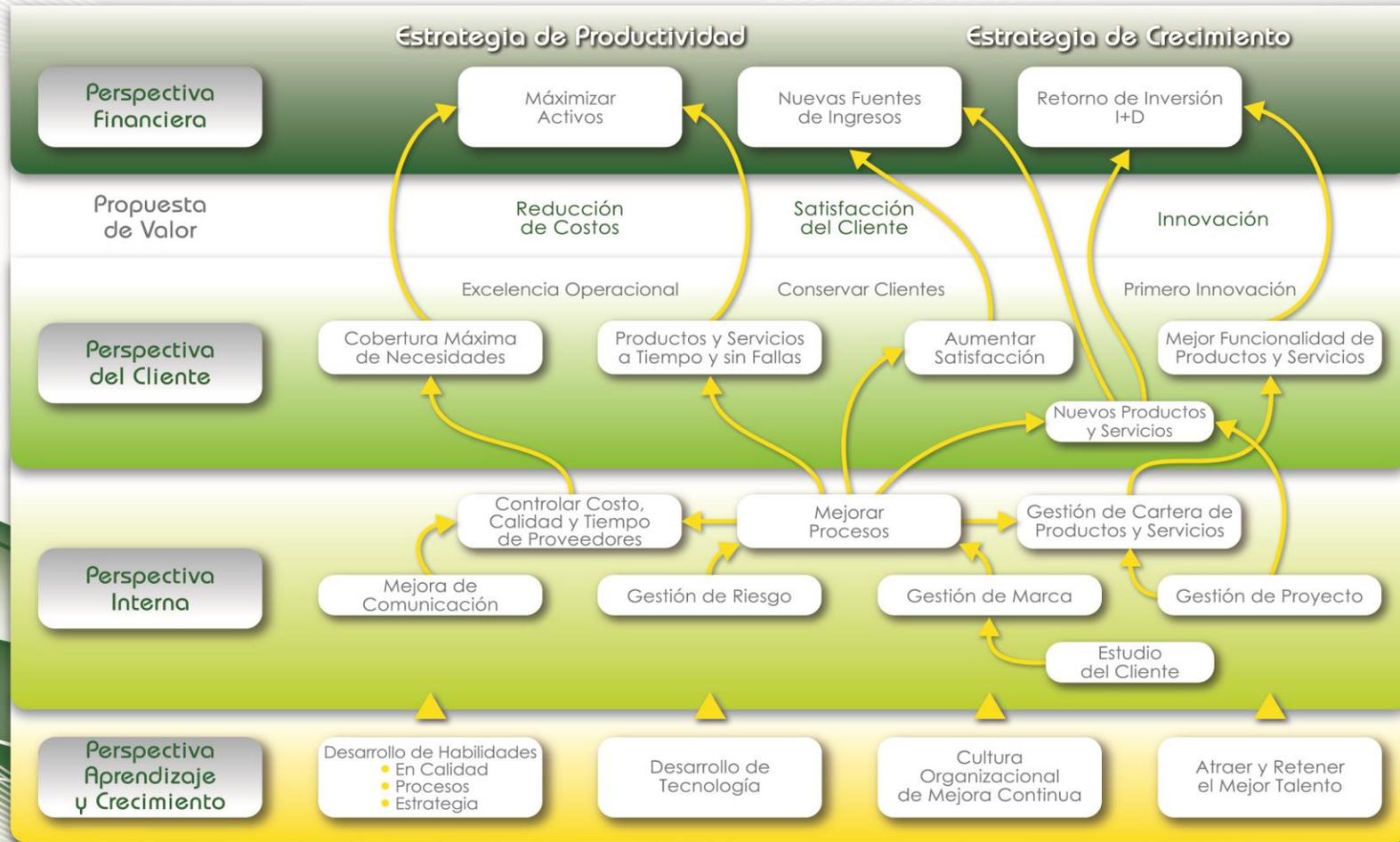


Objetivos de la Perspectiva Interna

Alineados con la Propuesta de Valor Orientada al Cliente y la Innovación



Mapa Estratégico



Recomendaciones para su Aplicación

- Alinear la organización con la estrategia mediante un plan de comunicación.
- Hacer de la Estrategia un proceso continuo retroalimentado.
- Designación de líder responsable del seguimiento.

RECOMENDACIONES PARA SU IMPLANTACIÓN.

El éxito del Mapa Estratégico dependió de la forma como este fuese transmitido a la organización y de su presentación en todos los niveles, el mapa es una forma efectiva de expresar la estrategia y visión de la empresa en términos tangibles. Para ello es necesaria la identificación de los empleados con los objetivos.

El Proceso de Identificación de los empleados y de Implementación del Mapa Estratégico no es inmediato, es un proceso que puede tomarse semanas incluso meses; se recomienda luego de cada reunión de Comité Estratégico realizado en la Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad cada mes, verificar su progreso en indicadores e identificación de los empleados con el Mapa Estratégico.

Fases para Alineación de la Organización con el Mapa Estratégico:

1. Alinear la Organización con la Estrategia

En esta fase se busca alinear la Vicepresidencia de Seguridad de BOD con la Visión y Misión ya establecidos por la estrategia.

Se debe entonces, informar de forma general los objetivos, metas trazadas y compartir información con los proveedores para que ellos también se alineen con los requerimientos de la organización.

2. Hacer de La Estrategia el Trabajo de todos los días

El objetivo de esta tarea es divulgar la información de la estrategia a llevar a cabo, a través de un cuadro resumen de las estrategias o folleto estratégico. La idea es usar un lenguaje claro y sencillo que pueda ser entendido por todos los miembros de la organización. Este debe contener las cuatro perspectivas de la estrategia y los indicadores claves que muestren las metas y los resultados obtenidos.

3. Hacer de La Estrategia un Proceso Continuo

Con esta fase, se busca una retroalimentación de la estrategia, por medio de encuestas a los empleados y líderes que puedan vincular estrategias con resultados e indicadores.

Se recomienda igualmente realizar un esquema de compensación por objetivos cumplidos, en la organización ya existen dichos esquemas pero de forma cualitativa, se sugiere atar los indicadores con las expectativas de dos directivos con la recompensa, de manera tal de poder atar directamente los resultados tangibles con la mejora continua en un proceso de calidad.

4. Designación Responsable del Seguimiento

Ningún plan o modelo debe implantarse en una organización sin tener un responsable del seguimiento, La presencia de un líder del proceso, que preferiblemente debería ser un Gerente o Vicepresidente, hacen más viable llevar a cabo todos los cambios que la estrategia implica. El manejo de cambio siempre ha sido un tema de mucha importancia y se reconoce la necesidad de soportar un proyecto de esta magnitud con un respaldo del mismo nivel.

CAPÍTULO VII - EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

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

Se emplearon 3 objetivos específicos para el logro del objetivo general de esta investigación, que es “APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE KAPLAN Y NORTON A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN DEL BANCO OCCIDENTAL DE DESCUENTO”. Los cuales fueron:

1. Analizar el entorno de La Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad en materia de Tecnología, Investigación e Innovación:

Para este objetivo se utilizó una herramienta específica la cual denominamos DOFA. Basados en revisión documental, estudio de los departamento y encuestas a gerentes de las áreas. Como conclusión de ese objetivo se obtuvo:

La posición en el mercado de BOD es de bastante fuerte y debe aprovecharse para evolucionar e implementar controles de gestión que ayuden a su máximo desarrollo y sostenibilidad, se debe potenciar el poder de negociación con los clientes mediante el fortalecimiento de la investigación y desarrollo.

2. Identificar los requerimientos que deben satisfacer el modelo de gestión de Productos y Servicios para el Banco Occidental de Descuento.

Se efectuó tomando en cuenta información referente al personal, factores físicos, como ubicación, nivel de conocimientos, elementos financieros, infraestructura, sistema de comunicaciones, transporte, país, oficinas técnicas conexas, forma en que es administrada y elige competir, factores aleatorios y la incidencia del gobierno en la situación actual. Detectándose los problemas financieros y de metodología proveniente de la carencia absoluta de Lineamientos Estratégicos formalmente establecidos, además de la ausencia de

un modelo para el control de Gestión con sus indicadores que permitan mejorar la prestación de servicios, incrementando de esta manera los beneficios de la Vicepresidencia.

3. Proponer los Lineamientos Estratégicos para La Gerencia de Productos y Servicios mediante la aplicación del Modelo de Gestión Kaplan y Norton a través de un Mapa Estratégico. (La Propuesta)

Definición del Plan Estratégico de la Organización: para el logro de este objetivo se utilizó principalmente como herramienta el modelo de Mapas Estratégicos y Balance Scorecard de Kaplan y Norton (1997-2004) creando un plan de negocio de empresa comprometida con la innovación, orientada principalmente al cliente, donde se incluyen las definiciones de Misión y Visión de la Organización, el nuevo enfoque de control de gestión en un Mapa Estratégico donde se propone una estrategia de sostenibilidad, desarrollo de nuevos productos y control.

La propuesta de Alineación Estratégica de la Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad del Banco Occidental de Descuento sin duda alguna contribuirá a mejorar la gestión de proyectos y servicios que realiza la empresa. Sin embargo, el alcance de este trabajo especial de grado solo propone dicha metodología estratégica, sin pretender evaluar su implantación.

Por parte de la institución esta propuesta es completamente factible ya que es aplicable a todos los tipos de proyectos de la Gerencia de Asuntos de Seguridad del Banco Occidental de Descuento. El Balance Scorecard y Mapas Mentales es una metodología que se basa en el análisis interno y externo de la organización para plantear Lineamientos Estratégicos e Indicadores que permitan medir la efectividad de los procesos y mediante el cual aplicar la mejora continua es inevitable, es por ello que estos Lineamientos Estratégicos van a permitir el nacimiento y evolución de proyectos dentro el Banco Occidental de Descuento.

La aplicación de Mapas Estratégicos en cualquier área del Banco es sencilla y genera resultados concretos, objetivos y de fácil interpretación. Por otro lado no requiere de ninguna inversión en tecnología, ya que con la aplicación metodológica de los conocimientos adquiridos con esta investigación se puede aplicar en cualquier gerencia. Es bueno resaltar desde el punto de vista operativo que los Mapas Mentales y Balance Scorecard deben ser aplicados por una persona con el conocimiento suficiente de la organización y de los procesos que este maneje, también un actualizado y amplio conocimiento en La Gerencia de Proyectos, el Banco Occidental de Descuento posee con un departamento de PMO el cual cuenta con un conocimiento sólido del tema por lo que es totalmente factible su aplicación y actualización constante.

Esta investigación manejó mucha información clasificada dentro de la Vicepresidencia de Seguridad que es considerada sensible y confidencial incluso para personal de la PMO interna del Banco, por lo que se maneja solo dentro de esta Vicepresidencia el personal de Seguridad deberá ser capacitado y adiestrado para la aplicación constante de dicha metodología.

CAPÍTULO VIII - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El plan estratégico de una empresa debe proporcionar una estructura adecuada y coherente para alinearse con la misión y visión de la empresa; también debe utilizar indicadores tangibles para informar a los empleados y gerentes sobre su avance o retroceso en un determinado momento, estas mediciones se utilizan para que la organización esté al tanto de cuales elementos de la estrategia constituyeron las causas del éxito actual y así se puedan usar dichas técnicas para el futuro.

Los cuadro de mando integrales y el mapa estratégico se deben basar en los indicadores definidos, para el seguimiento y control de los mismos, se llevarán registros mensuales y su comparación con los indicadores de meses anteriores, también quedo como opción los incentivos a los empleados y gerencias que cumplan con los mismos, así como fueron propuestos incentivos por proyecto terminado.

Los principales beneficios obtenidos con la realización de esta investigación son:

- La planificación estratégica ha proporcionado un marco que permite describir y comunicar la estrategia a toda la Vicepresidencia de Asuntos de Seguridad de B.O.D. de forma coherente y clara.
- Se abrieron los canales de comunicación para escuchar y proponer nuevos proyectos o mejoras a procesos existentes.
- Los cuadros de mando integral y sus indicadores deben utilizarse para informar a los trabajadores sobre los causantes del éxito actual y futuro de la empresa para ajustar tanto la estrategia como los planes de acción a corto plazo.
- El dinamismo del mapa estratégico permite llevar a cabo una más rápida y alineada gestión, tanto interna como a clientes externos.

- Esta investigación dará paso a la Gestión del Portafolio que contiene los nuevos proyectos o mejoras a procesos existentes dentro de nuestra organización lo que conlleva a posibles mejoras en la calidad y eficiencia interna.

Por último, habría que tener en cuenta algunas recomendaciones en la implantación del Mapa Estratégico:

1. El Mapa Estratégico presentado es una herramienta para un corto plazo de 3 a 5 años, no quiere decir que el mismo no tendrá implicaciones en el futuro, al definir estos objetivos y sus factores su relación es fundamental y debe hacerse seguimiento continuo.
2. Esta propuesta estuvo direccionada directamente a una Vicepresidencia de Seguridad, dentro de una institución bancaria, no debe ser generalizada para todas las empresas o para cualquier empresa, es un modelo derivado de una necesidad organizacional específica.
3. Deben ser revisados trimestralmente los indicadores que en este trabajo sugerimos, ya que los mismos son detonadores para la reflexión y estudio del comportamiento de ciertos factores de la empresa que actualmente son críticos.

Es importante destacar que se recomienda fuertemente que esta propuesta lleve un plan de seguimiento y control rígido mensual de los indicadores, para que el mismo pueda obtener los resultados deseados. Siempre abiertos a escuchar nuevas ideas de mejoras para una mejor gestión.

Para su implementación es necesario que todos los miembros de la organización reciban información sobre el trabajo y proceso de ideas necesario para su creación.

Como mencionábamos en las recomendaciones, debemos establecer que los indicadores pueden ser modificados cada vez que se considere conveniente, ya que en

ocasiones las necesidades de la organización cambian, y esto debe adecuarse para lograr un análisis óptimo de la gestión realizada, esto es recomendable que se realice al igual que este Trabajo de Grado bajo los estándares de la Gerencia de Proyectos y del PMBOK, esta herramienta definida como Cuadro de Mando Integral es una herramienta gerencial que servirá de base para la evaluación de las acciones desarrolladas en la organización.

El cuadro de mando y los indicadores al más alto nivel generalmente se descomponen y aplican a unidades organizativas de niveles inferiores. De esta manera, se consigue que los empleados vean claramente de qué forma la visión de la empresa y las metas generales afectan las operaciones de todos los días, y como su trabajo ayuda a que la empresa alcance buenos resultados. Dentro de este proceso, habría que formular estándares a corto y largo plazo para los indicadores, de forma que se pueda medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo. Estos estándares deben ser coherentes con la visión global y la estrategia general, y que no generen conflictos entre sí. Todo esto va íntimamente ligado a:

- Desarrollo de un Plan de Comunicación y formación a todos los niveles.
- Desarrollo de Objetivos Personales y de Equipo.
- Desarrollo de Incentivos.
- Desarrollo de Plan de Seguimiento y Control.

Establecimiento de ciertos incentivos de forma que la consecución de los objetivos esté vinculada a la mejora de varios indicadores del CMI. Seguidamente, se debe establecer el plan de acción que permita alcanzar las metas y visión establecidas. Este plan debe incluir las personas responsables, un calendario para informes provisionales y definitivos, y los resultados que se desean obtener debidamente cuantificados. Finalmente, y para mantener el interés del cuadro de mando, es necesario un seguimiento constante para hacer una herramienta dinámica de gestión.

El Balance Scorecard y los Cuadros de Mando Integral son una herramienta poderosa en la Gerencia de Proyectos, como un apoyo en los procesos de gestión administrativa, en tal sentido ayuda a las instituciones a ser altamente competitivas. De igual manera el aporte de las mismas para la evaluación de la gestión organizacional como una nueva herramienta para el cumplimiento de los objetivos de una organización, este sistema de gestión requiere de compromiso y participación de todos los empleados para alcanzar el éxito y los beneficios esperados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- Balestrini, M (1997) Como se elabora un proyecto de Investigacion, Caracas Venezuela, BL Consultores y asociados.
- Batista, L; Fernandez, C; Hernandez S. (2003) Metodologia de la investigacion . Mexico. Mc Graw Hill
- Borges, A. (1996), la efectividad de la ejecución de la dirección estratégica; Holguin, Centro de estudios empresarial; Universidad de Holguin.
- García Muñoz, T (2005) Etapas del Proceso Investigador: Población y Muestra, Almendralejo
- Hernández, Sampieri, Fernández y Babtista (2003) Metodologia de la Investigacion. Cuarta edicion, McGraw Hill. Mexico
- Hurtado, J. (2008). “Metodologia de la Investigación, una comprensión holística”. Caracas, Ediciones Quiron – Sypal.
- Kaplan R. y Norton D. (2004) “Mapas de Estrategia, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles” Harvard Business School Press.
- Kendall, G. Y Rollins, S. (2003) “Adbanced Project protfolio managment an PMO” j. Ross Publishing & Internacional Intitute for Learning, EUA
- Latorre, A., Rincon D. del y Arnal, J. (2003): Bases Metodológicas de la Investigación Educativa. Experiencia S.L., Barcelona.
- Nuñez, P., (2008) Concepto de Gestion de Proyectos. Lisboa Portugal, AECID.
- PMBOK (2012). Una Guia a los fundamentos de la direccion de Proyectos – Quinta Edición, publicada el 31 de Diciembre del 2012.
- Project Managment Intitute PMI (2008) “Guia de los Fundamentos para la Direccion de Proyectos” Cuarta Edicion, Estados Unidos
- Valarino, E, Yáber, G. y Cemborain, M. (2010) Investigación aplicada paso a paso. México: Trillas
- Velazco, J- (2011) Gerencia de proyectos de innovacion tecnologica” UCAB.

- Yáber, G y Valarino, E. (2007) clasificación, organización y gestión de la investigación en los posgrados de Administración y gerencia. Revista IIE 2007-8
- Wheelwright (1999) "Desarrollo imperativo de nuevos productos" Nueva York, The Free Press, Estados Unidos.

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

- BJA Asesores S.A.(2007), costa rica <http://bjnasesores.com/Mpestrategia.html> [Consultado enero del 2011]
- Bod intranet (2008) <http://www.bodinternet.com/> [Consultado febrero del 2011]
- Cabrero, J. (s.f.) Apuntes:Metodología de la investigación. http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_metod_investigac4_4.htm [Consultado marzo del 2011]
- De Leon, M. (1 de Noviembre de 2006). Cómo configurar e implantar un cuadro de mando. 7 prácticas reales. Revista Estrategia Financiera, Nº 233, Sección Dossier. <http://estrategiafinanciera.ve.es/articulos/> [Consultado a Septiembre del 2011]
- Fundación para el Conocimiento madri+d. (2011). Vigilancia Tecnológica. Madrid España <http://www.madrimasd.org/vigtecnologica/default.asp> [Consultado abril del 2011]
- Guitar, Patricio. (14 de Abril del 2009).Mapa Estrategico, Como marcar el Rumbo en una Crisis. <http://www.slideshare.net/guitartp/mapa-estrategico-como-marcar-el-rumbo-p-guitart> [Consultado Marzo del 2012]
- Hidalgo Nuchera (S.F) "vigilancia tecnológica: su importancia estratégica en la empresa" <http://www.madrimasd.org/informacionidi/revistas/Numero0/debate1.htm> [Consultado abril del 2011]

- Kunath, M. (2010) Gerente de Consultoría de tantum Fuente: tantum Argentina http://www.tantum.com/colombia/articulo_completo.htm?DX=263 [Consultado abril del 2011]
- Martínez, S (2002) Guía de apuntes básicos para el docente de la materia de técnicas de investigación en Grupo Emergente de Investigación Oaxaca [En línea] México, disponible en: <http://www.geiuma-oax.net/asesoriasam> [Consultado enero del 2011]
- Martínez; Pavez (2002), Gestión de la tecnología y desarrollo de negocios tecnológicos, Chile. http://www.gestion-tecnologica.cl/documentos/gtec_00d.pdf [Consultado diciembre del 2010]
- Florian, Ana (2009) Balanced Scorecard para principiantes, ¿qué es un mapa estratégico? Disponible es :Materiabiz.com <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=32013> [Consultado abril del 2011]
- Meza Martínez, Jorge Iván (2009) ; Técnicas para recopilar información previa a la elaboración de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) <http://blog.jorgeivanmeza.com/2009/05/tecnicas-para-recopilar-informacion-previa-a-la-elaboración-de-un-cuadro-de-mando-integral/> [Consultado septiembre del 2012]
- Montemayor, M. ; García, M.; Garza, Y. (s.f). Guía para la Investigación Documental, Editorial. Trillas <http://www.universitas.net.ve/biblioteca/datos/documental.pdf> [Consultado febrero del 2011]
- Muiño, A (2007) Que es la Metodologia Fel <http://iaap.wordpress.com/2007/06/26/%C2%BFque-es-la-metodologia-fel/> [Consultado mayo del 2011]
- Nonaka, I ; Drucker, P; Quinn, J “Gestión de conocimiento” http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_balanced_business_score_card.htm [Consultado mayo del 2011]

- Olmedo Luis mayo del 2009 <http://tecnoaplicadas.blogspot.com/2009/05/porque-es-importante-invertir-en.html>).
- Parra, J. (2009). “Planificación Estratégica Territorial”, Universidad Nacional de Colombia, [Consultado en Agosto del 2011] <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/index.html>
- Universidad Mariano Gálvez (2008) Planificación estratégica, Guatemala, consultado en agosto del 2011 <http://umgadmonc.wordpress.com/2008/06/>
- Ramos A. (14 Febrero 2011) Planeacion estratégica como camino al éxito. <http://www.e-businessandmarketing.com/revista/?p=874> [Consultado en Abril del 2012]
- Rodriguez (1996), El proceso de analisis de datos <http://www.grupocomunicar.com/contenidos/pdf/infoescuela/II.3.4.pdf> [Consultado enero del 2011]
- SA (2012) Balanced Scorecard. Plan_Estrategico.com <http://www.plan-estrategico.com/balanced-scorecard.html> [Consultado Septiembre del 2012]

LEYES

- Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación de Venezuela (2010) Publicada en Gaceta Oficial N°39.575 del jueves 16 de diciembre del 2010.

OTROS

- Fernández López, María Elena (2006) TEG Desarrollo de un modelo de gerencia de proyectos de innovación en una fundación estatal de investigación y desarrollo tecnológico en Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello
- Guimaraes Granja Da Rocha, Humberto Antonio 2010 Propuesta de sistema de gestión de planificación estratégica para la cartera de proyectos del Instituto Metropolitano de Patrimonio Cultural de Caracas, Universidad Católica Andrés Bello

- Sánchez Herrera, Alix M 2007 Elaboración del plan de gestión del proyecto para la creación del departamento de matricería de la empresa Plastek de Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello