



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**

Presentado por:

Delgado Núñez, Dayeni del Valle

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor: López, Emmanuel.

Caracas, 20 de julio de 2015

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**

Presentado por:
Delgado Núñez, Dayeni del Valle

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor: López, Emmanuel.

Caracas, 20 de julio de 2015.

Directora del Programa Gerencia de Proyectos.

Área de Ciencias Administrativas y de Gestión.

Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

Presente.-

APROBACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Dayeni del Valle Delgado Núñez, titular de la cédula de identidad V-18.141.200, para optar al título de **Especialista en Gerencia de Proyectos**, cuyo título tentativo es “**Diseño de un Cuadro de Mando Integral para una Empresa Distribuidora de Productos de Consumo Masivo**”; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección 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 para tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 20 días del mes de julio de 2015.

Atentamente,

Emmanuel López
C.I: 3.189.576

Sres.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Postgrado de Gerencia de Proyectos.

Caracas.

ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a la Ingeniero Industrial Dayeni Delgado Núñez; CI: 18.141.200, quien labora en esta organización, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar lo elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevaran a la realización del Trabajo Especial de Grado “Diseño de un Cuadro de Mando Integral para una Empresa Distribuidora de Productos de Consumo Masivo”, como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia, atentamente,

Gerente General de Representaciones Tati-Mar C.A.
Jesús Enrique Delgado F.

Catia la Mar, 17 de julio de 2015

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi pequeña nueva familia, mi esposo Benny Vallenilla y a la pequeña vida que hoy me acompaña, nuestro futuro. Este logro es para los que hoy estamos y los que vendrán.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, le agradezco a Dios por haberme dado la salud, la voluntad y el tiempo para poder alcanzar este logro, por sentir su presencia siempre allí conmigo.

A mi esposo Benny, por haberme introducido a este reto, por acompañarme en el camino y en algunos casos ceder su tiempo para que yo pudiera llegar a la meta, por su compromiso y entrega para cumplir tanto sus sueños como los míos, por ser mi apoyo en todo lo que hago.

A mis padres, Daysi y Enrique porque siempre me han alentado a prepararme para ser mejor, a alcanzar la excelencia sin presiones ni obligaciones sino haciéndome saber que ese es el camino más satisfactorio. Por su capacidad inagotable de amar y darnos a sus hijas lo mejor que está en sus manos.

A mis hermanas, porque sin darse cuenta han producido en mí la necesidad de ser su ejemplo, de que se sientan orgullosas de su hermana mayor y por eso no he dejado de esforzarme para cumplir ese rol.

Al profesor Emmanuel, porque me oriento en este proceso ordenando las ideas, disipando las dudas, me dio la confianza de que podía hacerlo y bien.

A la Universidad Católica Andrés Bello por brindar estos espacios, donde se imparte educación de calidad a la vez que promueve la mejora continua como ciudadanos y profesionales.



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

**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**

AUTOR: Delgado Núñez, Dayeni del Valle
ASESOR: López, Emmanuel
AÑO: 2015

RESUMEN

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o también conocido como *Balanced Scorecard* es un instrumento para el control de la gestión estratégica que ha ido evolucionando hasta convertirse en el producto abanderado del control empresarial y del *Business Intelligence*. Esta investigación precisamente plantea el diseño de un CMI para una Empresa Distribuidora de Productos de Consumo Masivo con el fin de mejorar el desempeño de la misma a través de la alineación de sus procesos y recursos a las estrategias del negocio. Para su consecución se desarrolló un diagnóstico de la situación actual de los procesos de la organización, se elaboró la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) como herramienta de planificación estratégica para sentar las bases del CMI, se diseñaron los elementos propios del CMI (objetivos, indicadores, metas e iniciativas) y finalmente se formuló un Plan para la Comunicación del CMI, factor especialmente importante para el éxito del instrumento. La investigación fue de tipo proyectiva y/o de investigación y desarrollo, con un diseño no experimental, transeccional, documental y de campo. La Unidad de Análisis estuvo definida por toda la empresa, su personal y sus procesos, donde la muestra, a su vez, se delimitó por los cargos de más alto nivel. Las técnicas de recolección de datos empleadas fueron la observación, la entrevista y la revisión documental. De esta forma, se atendieron las necesidades de los interesados dando cumplimiento cabal y con calidad al objetivo general del estudio: el diseño de un Cuadro de Mando Integral ajustado las estrategias de la empresa, compuesto por 15 indicadores en sus cuatro perspectivas, dando respuesta a su vez a un proyecto del portafolio de proyectos de la empresa.

PALABRAS CLAVE: Cuadro de Mando Integral, Gerencia de Proyectos, Control de Gestión

LÍNEAS DE TRABAJO: Proyectos en las Empresas, Gerencia de Comunicaciones.

ÍNDICE GENERAL

	p.p.
APROBACIÓN DEL ASESOR.....	iii
ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.1. Planteamiento del Problema.....	4
1.2. Objetivos de la investigación.	7
1.2.1. Objetivo General	7
1.2.2. Objetivos específicos.	7
1.3. Justificación de la investigación.....	7
1.4. Alcance y Delimitación.	8
1.5. Restricciones y Limitaciones.....	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes de la investigación.....	10
2.2. Fundamentos teóricos.....	15
2.2.1. Definición de proyecto y sus características.	15

2.2.2.	Éxito en un proyecto.	16
2.2.3.	Ciclo de Vida del Proyecto y sus características.....	17
2.2.4.	Dirección de Proyectos y sus fundamentos.....	19
2.2.5.	Procesos de la dirección de proyectos.....	21
2.2.6.	Áreas de conocimiento propuestas por el PMI.	30
2.2.7.	Cuadro de Mando Integral.	40
2.2.8.	Elementos del CMI.	41
2.2.9.	Modelo de Implantación de Paul R. Niven.	48
2.2.10.	Beneficios del CMI.	52
2.3.	Bases Legales.	54
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO		55
3.1.	Tipo de Investigación.	55
3.2.	Diseño de la Investigación.	56
3.3.	Unidad de Análisis.	57
3.4.	Población y Muestra.	58
3.5.	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.	58
3.6.	Fases de la Investigación.	60
3.7.	Procedimiento por objetivos.....	61
3.8.	Operacionalización de objetivos.	62
3.9.	Estructura Desagregada de Trabajo (EDT).	64
3.10.	Aspectos Éticos.....	65
3.11.	Cronograma.	66
3.12.	Recursos.....	66
CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL		67

4.1. Reseña Histórica de la Organización.....	67
4.2. Misión.....	68
4.3. Visión.	69
4.4. Objetivos Estratégicos.....	69
4.5. Políticas.	69
4.6. Estructura Organizacional.	69
4.7. Importancia del estudio para la empresa.	70
CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	71
5.1. Diagnóstico de la situación actual de los procesos de la empresa.	71
5.2. Establecer los lineamientos estratégicos de la empresa.	75
5.2.1. Estrategias.	75
5.2.2. Objetivos estratégicos.	78
CAPÍTULO VI. LA PROPUESTA	79
6.1. Determinar los elementos del Cuadro de Mando Integral para la empresa. 79	
6.1.1. Perspectivas.....	79
6.1.2. Mapa Estratégico.....	81
6.1.3. Indicadores de Gestión.....	83
6.1.4. Diseño del Cuadro de Mando Integral.	84
6.2. Formular el Plan de Comunicaciones del Cuadro de Mando Integral.	86
6.3. Factibilidad de la propuesta.....	88
CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO.	89
7.1. Respuesta a las interrogantes de la investigación.....	89
7.2. Lecciones aprendidas.	90
CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92

8.1. Conclusiones.	92
8.2. Recomendaciones.	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95
ANEXO 1.Cronograma del Proyecto.....	99
ANEXO 2. Guía de Observación.....	102
ANEXO 3. Guía de Entrevista Estructurada. Empleados.....	104
ANEXO 4. Guía de Entrevista Estructurada. Gerencia General.....	106

ÍNDICE DE FIGURAS

	p.p.
Figura 1. Niveles típicos de Costo y Dotación de Personal durante el Ciclo de Vida del Proyecto.	19
Figura 2. Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.....	23
Figura 3. Interacciones de los procesos de la Gerencia de Proyectos.	29
Figura 4. Plan de Gestión de Comunicaciones: entradas, herramientas y técnicas y salidas.....	35
Figura 5. Gestionar Comunicaciones: entradas, herramientas y técnicas y salidas... ..	37
Figura 6. Controlar Comunicaciones:entradas, herramientas y técnicas y salidas	38
Figura 7. El Cuadro de Mando Integral como Dirección Estratégica focalizada en la creación de valor.	41
Figura 8. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.	44
Figura 9. Relaciones causa-efecto entre objetivos	45
Figura 10. Estructura Desagregada de Trabajo para el Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Representaciones Tati Mar.	65
Figura 11. Estructura organizativa de cargos de Representaciones Tati Mar C. A ...	70
Figura 12. Mapa Estratégico de relaciones causa efecto.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

	p.p.
Tabla 1. Operacionalización de los objetivos para el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Representaciones Tati Mar.	63
Tabla 2. Recursos requeridos para el proyecto.	66
Tabla 3. Matriz DOFA para la definición de las estrategias de Representaciones Tati Mar	77
Tabla 4. Resumen de los objetivos estratégicos por perspectiva.	80
Tabla 5. Indicadores de Gestión para el CMI	83
Tabla 6. Cuadro de Mando Integral para la Empresa Representaciones Tati Mar	85
Tabla 7. Plan de comunicaciones para la implementación del CMI.	86

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

CMI: Cuadro de Mando Integral.

DOFA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

EDT: Estructura desagregada de trabajo.

EFQM: Modelo Europeo de Excelencia Empresarial.

ISO: *International Organization for Standardization*. Organización Internacional de Normalización (en español).

PMBOK: *Project Management Body of Knowledge*. Compendio del saber de la Gestión de Proyectos (en español).

PMI: *Project Management Institute*. Instituto de Gerencia de Proyectos (en español).

PYME: Pequeña y mediana empresa.

SO: Sistema Operativo.

UCAB: Universidad Católica Andrés Bello

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial actual, tan lleno de incertidumbre, retos, cambios y altamente competido ha llevado a que las organizaciones inviertan importantes cantidades de recursos monetarios en medir el trabajo que realizan para alcanzar sus objetivos estratégicos; sin embargo, sorprendentemente un estudio citado por Niven (2007) indica que “siete de cada diez empresas no están satisfechas con sus esfuerzos para medir resultados” p. 13. Si se indaga un poco sobre este tema, es posible identificar que anteriormente se consideraban los aspectos financieros como los más importantes o representativos para medir la gestión de las organizaciones.

En la actualidad los llamados activos intangibles parecen haberle ganado terreno a los tangibles, los conceptos como la motivación, la formación de los empleados, las relaciones con los clientes y los proveedores y las culturas innovadoras son las que representan la clave para crear valor en las compañías.

Es aquí donde entra el CMI, atendiendo a estas necesidades del entorno empresarial, permitiendo abordar las variables intangibles, relacionándolas con las estrategias de la organización y operacionalizándolas.

Hoy en día el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en una herramienta útil y accesible no sólo para las grandes corporaciones, sino también para pequeñas y medianas empresas, especialmente si disponen de buenos sistemas operativos y si tienen claro a dónde quieren llegar. Cada vez son más las organizaciones que emprenden estos proyectos para adecuarse al modelo propuesto por Kaplan & Norton, (2009): el CMI.

En la presente investigación se diseñó un Cuadro de Mando Integral para una empresa distribuidora de productos de consumo masivo ubicada en el estado Vargas. Con él se buscó alinear los procesos para la materialización de las estrategias de la

organización, formulando los indicadores que posibilitarán la obtención de los resultados financieros esperados por los accionistas, aprovechando mejor los recursos financieros, humanos y materiales, partiendo de quienes realizan la acción operativa, sus actores, el recurso humano., los clientes y proveedores.

La estructura de este documento, que presenta el estudio realizado está dividida en siete capítulos, los cuales se describen a continuación.

CAPÍTULO I. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN, contiene los elementos que describen lo que se desarrollará a lo largo del estudio, se detalla el planteamiento del problema, la justificación de la investigación, se identifican sus objetivos: general y específicos, se establece su alcance, delimitación y las limitaciones que pudiesen presentarse durante su ejecución.

En el **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO,** se definen, describen y caracterizan las bases teóricas necesarias para el entendimiento del lector y para el sustento del estudio.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO comprende todos los aspectos que dan forma a la investigación científica y adicionalmente se explica a detalle los procedimientos que serán empleados para la consecución de los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL, en este apartado se indican todos los elementos que componen y definen la organización objeto de estudio.

En el **CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS,** se muestran los hallazgos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, dando respuesta a los dos primeros objetivos de la investigación.

CAPÍTULO VI. LA PROPUESTA, en esta sección se presenta la propuesta del Cuadro de Mando integral para la empresa objeto de estudio y el plan de comunicaciones que debe implementarse para apoyar su cumplimiento.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, corresponde a los razonamientos que dan cierre al estudio y a las acciones que se proponen hacia la empresa para la implementación de un CMI exitoso.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas y anexos referenciados en la investigación.

CAPÍTULO I: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se describen los elementos que dan razón, estructura y alcance a la investigación a desarrollar; se caracterizará el problema, se formulan los objetivos que darán respuesta a las necesidades identificadas, la justificación de la investigación, el alcance y las limitaciones previstas en el desarrollo del estudio.

1.1.Planteamiento del Problema

Uno de los retos de la gerencia moderna es el de orientar todos los esfuerzos de una organización hacia una misma dirección, así como tener la capacidad de monitorearlos y controlarlos; los constantes cambios en el mercado globalizado, la introducción de nuevos competidores, la creciente complejidad de las lógicas del mercado; la mayor inestabilidad económica, la necesidad de adecuarse a los estándares de calidad cada vez más altos, obligan a que una empresa se mantenga flexible, ágil, pero sin perder nunca el enfoque, la energía, los fines e intereses originales, ya que no hay cabida para eso.

Por esta razón se desprende la necesidad de identificar los criterios más acertados para la medición del desempeño de todas sus unidades, en todos los niveles, alineados con las estrategias organizacionales, con la premisa fundamental de mantenerse competitiva, cambiando y mejorando de acuerdo a las nuevas tendencias y por supuesto maximizando la rentabilidad. Es así como han surgido, a lo largo de la historia, herramientas, instrumentos y metodologías para la gestión empresarial y la medición del desempeño, las y los cuales, en sus inicios, tenían un enfoque básicamente financiero y que en el tiempo han evolucionado a un concepto más humano, sistemático e integral.

Debido a la alta inflación registrada en 2014: 68,5%, cifra según el Banco Central de Venezuela (2015), control de precios y de cambio establecidos y demás particularidades del entorno interno en Venezuela, el sector comercio tiene retos importantes para mantenerse operativo, competitivo y rentable; esto se puede lograr si

se ofrece el mejor servicio posible, por lo que el empresario debe hacer especial énfasis en lo único que si puede controlar: sus procesos internos.

Representaciones Tati Mar es una compañía distribuidora de productos de consumo masivo, especializada en productos alimenticios, de tocador y de limpieza; se encuentra radicada en Catia la Mar, en el Estado Vargas y cuenta con una red de distribución que abarca los supermercados y abastos de dicho Estado.

Fue fundada en el año 1995 como una empresa familiar y desde entonces se ha gerenciado desde el criterio empírico, cortoplacista y netamente financiero de los socios, los cuales, basados en sus experiencias, han logrado mantener en funcionamiento la actividad diaria de la compañía, pero al momento de cerrar el año fiscal se percibe la verdadera realidad del negocio donde la utilidad es bastante menor a la esperada.

La inexistencia de planes estratégicos eficientes, lineamientos o estrategias formales para el control de gestión provocan esta situación, lo cual les ha impedido materializar el crecimiento que habrían podido conseguir al aplicar técnicas sustentadas y comprobadas en casos de negocio exitosos; se les ha hecho imposible concretar metas a largo plazo, abrirse a nuevos mercados, identificar y materializar oportunidades importantes y al mantenerse enfocados en medir su desempeño financiero, hacen que la empresa sea cada vez más susceptible a que los imprevisibles cambios y amenazas del entorno quebranten su apacible “estabilidad”. Por otro lado, debido a sus deficiencias en el control de sus procesos, pone en riesgos la confianza y lealtad de sus clientes debido a los constantes errores cometidos en la prestación del servicio que eventualmente se traducen en pérdidas monetarias.

Parte de la problemática que tiene la empresa se debe a que no poseen control de sus operaciones, desde su perspectiva saben realizarlas, sin embargo, les cuesta controlarlas, y aún más, diseñar y acometer mejoras realmente efectivas alineadas con las exigencias del mundo de hoy. Algunas de las debilidades identificadas son:

- Errores en la preparación de los pedidos: 15 % de los pedidos al mes.
- Errores en la facturación: 10% de las facturas al mes.
- Los pedidos de los clientes llegan al mismo tiempo al almacén para ser preparados; este proceso representa un cuello de botella en horas de la tarde.
- Devolución total o parcial de pedidos aproximadamente 5% de los pedidos al mes con pérdidas estimadas en Bs 225.000 mensuales.
- Las ofertas establecidas por el Gerente de Ventas no son eficazmente comunicadas a los vendedores, en ocasiones esto se traduce en cancelación de pedidos por la finalización de la vigencia de las promociones.
- Quejas frecuentes de los clientes.

Cada una de estas debilidades obedece en parte a la falta de estructura de control de los procesos de la distribuidora objeto de estudio, por lo que es necesario establecer un instrumento de gestión que permita monitorear el desempeño de las áreas claves del negocio para de esta forma prestar un mejor servicio.

Para Niven (2007) el CMI, como instrumento para medir el desempeño corporativo y servir de enlace entre la visión, la misión y la estrategia de la organización da respuesta a estos desafíos lo cual permitirá definitivamente traducir la estrategia en resultados medibles, los cuales serán plenamente conocidos por la gerencia y demás involucrados de la compañía para un corto, mediano y largo plazo, en donde será posible distinguir el aporte de cada recurso en la consecución de los objetivos organizacionales.

Con el fin de dar solución al escenario antes descrito, presente en la empresa Representaciones Tati Mar C. A., surgió el presente estudio el cual está dirigido a responder la siguiente interrogante.

¿Cuáles son los elementos de un Cuadro de Mando Integral para una empresa distribuidora de productos de consumo masivo?

Esto da lugar a la identificación y desarrollo de los siguientes aspectos, necesarios para responder la interrogante del estudio: la situación actual de los procesos de la empresa lo cual permitirá conocer a su vez el punto de partida del estudio, los procesos que agregan valor al servicio prestado por la compañía, los objetivos y los indicadores de gestión del Cuadro de Mando Integral que permitirán materializar sus estrategias, el método y los medios a través de los cuales se deben comunicar los resultados del Cuadro de Mando Integral en la organización.

En función de lo planteado anteriormente la presente investigación se propuso el logro de los siguientes objetivos.

1.2. Objetivos de la investigación.

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para una empresa distribuidora de productos de consumo masivo.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Diagnosticar la situación actual de los procesos de la Empresa.
- Establecer los lineamientos estratégicos de la Empresa.
- Determinar los elementos del Cuadro de Mando Integral para la Empresa objeto de estudio.
- Formular el Plan de Comunicación del Cuadro de Mando Integral.

1.3. Justificación de la investigación.

Las exigencias del mercado actual venezolano propician que las empresas del sector comercio sean adaptables, eficientes y enfocadas en la calidad de sus procesos, sin estas características muy probablemente no sean capaces de mantenerse competitivas y por lo tanto, más temprano que tarde, serían desplazadas fuera del mercado. Para esto es necesario que las organizaciones sean capaces de implantar y controlar sus

estrategias con el fin de que puedan orientar todos sus esfuerzos y recursos eficientemente hacia la consecución de los objetivos establecidos. El Cuadro de Mando Integral, como herramienta de control empresarial, establece un conjunto de objetivos e indicadores interrelacionados que buscan precisamente eso, que todas las unidades de la empresa actúen para un mismo fin y además sean conscientes de su aporte a ese logro.

Para Representaciones Tati Mar esta herramienta les permitirá monitorear su gestión, enfocarse en aquellos aspectos de ella donde se note la existencia de errores para tomar acciones correctivas inmediatas y además adaptarse fácilmente a un ambiente de cambios constantes.

De esta manera, siempre será posible mantener alineadas las metas con la visión de la empresa a través de los indicadores de gestión, conociendo sus avances, mejorando la toma de decisiones y manteniendo vivo el compromiso de sus trabajadores en el logro de sus objetivos, lo que finalmente conducirá a que los beneficios sean los esperados por los accionistas del negocio.

1.4. Alcance y Delimitación.

El estudio se circunscribió en la empresa distribuidora de consumo masivo: “Representaciones Tati Mar C.A”. ubicada en Catia la Mar, Edo. Vargas. La investigación fue desarrollada en todos los procesos de la cadena de valor de la empresa y abarcará desde el diagnóstico de la situación actual de los procesos de la empresa hasta el diseño del CMI para Representaciones Tati Mar C.A y la formulación del Plan de Comunicaciones del mismo.

No contempló la implantación ni la evaluación de los resultados posteriores a la aplicación del CMI; por lo tanto su acción y administración corre por cuenta de la gerencia de la empresa.

1.5. Restricciones y Limitaciones.

Las restricciones que se presentaron fueron:

- Acceso a la información de la empresa.
- Disponibilidad del personal directivo.
- Tiempo de ejecución del proyecto (4 meses)

En cuanto a las limitaciones, no se presentaron obstáculos que impidieran el logro de los objetivos de este estudio, ya que el producto del mismo: el CMI, fue solicitado por la gerencia de la empresa dado que era un proyecto que formaba parte del portafolio de proyectos de la misma.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se sustenta teóricamente el estudio, se exponen y analizan investigaciones y antecedentes relacionados con el tema tratado, se definen los términos y se describen las teorías y/o metodologías a aplicar durante el desarrollo de la investigación.

2.1. Antecedentes de la investigación.

En esta sección se ubican los trabajos de investigación y artículos técnicos realizados anteriormente relacionados con el tema del presente estudio debido a que comparten la misma línea de trabajo; a continuación los antecedentes consultados:

- “*Cuadro de Mando Integral. Los factores organizacionales también cuentan*” dos tipos de factores, los técnicos y los organizacionales. Asimismo, indica que “...el descuidar aspectos tales como la cultura organizacional, la comunicación, la participación y los incentivos, disminuye la probabilidad de éxito, aun cuando se hayan atendido eficientemente los aspectos técnicos”.p.53.

Este artículo resulta útil para la investigación porque contempla aspectos que darán respuesta a los objetivos formulados para el estudio, asimismo, aporta una visión de los factores de éxito para la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, EFQM, Calidad.

- Martins (2012) en su Trabajo de Maestría “*Diseño de un Sistema de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para la empresa Manufacturas Proexca, C.A*” para optar al título de Magister en Administración, mención Gerencia de Empresas, Universidad Metropolitana (UNIMET) inició con un análisis estratégico de la empresa, definiendo posteriormente sus objetivos para así desarrollar el sistema de gestión basado en la metodología propuesta

por Kaplan y Norton, el CMI. Este trabajo es de tipo descriptivo bajo un diseño documental.

El principal aporte de este antecedente es que se circunscribe en una PYME, tal como es el caso de este estudio, lo que da una visión del alcance y magnitud del diseño del CMI en este tipo de empresas.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, PYME, Sistema de Gestión.

- Orozco (2009) en su Trabajo Especial de Grado “*Propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral para una Gerencia de Proyectos de Ingeniería*”, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, UCAB, desarrolló su estudio a partir de la recolección de los datos referentes a los aspectos estratégicos de la empresa, elaboró la matriz de caracterización de la Gerencia de Proyectos e Ingeniería, se determinaron las relaciones causa efecto y estrategias para cada una de las perspectivas, se formularon los indicadores y se elaboró la propuesta de Cuadro de Mando Integral. La investigación estuvo enmarcada en la modalidad de proyecto factible y dio como aporte al presente estudio una metodología para desarrollar su objetivo principal, el Cuadro de Mando Integral.

Palabras clave: Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Integral, estrategia, perspectiva, indicadores, control de gestión.

- “*Aplicación del Cuadro de Mando Integral en una pequeña empresa fabricante de productos elastómeros*”, Revista de Alta Tecnología y Sociedad-México. Aguirre y Machorro (2007) realizan un estudio donde se aplica la herramienta del Cuadro de Mando Integral para dar solución a la problemática de una pequeña fábrica mexicana de elastómeros, haciendo uso además de una herramienta para la gestión de la calidad total, el Modelo Europeo para la Excelencia de la Calidad en la Gestión (EFQM). En el artículo el autor muestra todo el proceso de implantación del CMI, desde el diagnóstico de la situación de la empresa, pasando por la definición de su

visión y misión, análisis de entorno a través de la matriz DOFA con su respectiva formulación de estrategias hasta establecer los objetivos e indicadores para las perspectivas que establece el CMI. A pesar de que el estudio desarrollado por Aguirre y Machorro (2007) fue realizado a un corto plazo (3 meses), considerado muy poco tiempo para evaluar la totalidad de la aplicación de CMI, ellos pudieron observar mejoras notables en las perspectivas de procesos internos y la de clientes; además establecieron un plan de acción para la continuación de la implantación que estaría en manos de la dirección.

Para la presente investigación este antecedente aporta el procedimiento empleado para la aplicación del CMI el cual responde a la consecución del objetivo general del estudio, asimismo, comparte el hecho de que el estudio se circunscribe en una PYME.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, PYME.

- Plaza (2006) en su Trabajo Especial de Grado titulado “*Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de la calidad en proyectos de la práctica de Consultoría de Microsoft Andino*”, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, UCAB, determinó el grado de adecuación de la metodología existente en la empresa con la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI), se identificaron los elementos requeridos para su aplicación, las fuentes de información para la medición de indicadores y el proceso de integración y automatización de la medición mensual. La investigación fue de modalidad factible, bajo un diseño no experimental transeccional.

Este antecedente será de utilidad para la presente investigación pues aporta el procedimiento para el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.

Palabras Clave: Cuadro de Mando Integral, Gestión de la Calidad en Proyectos.

- Miele (2005) en su Trabajo de Maestría titulado “*Diseño de un modelo para la evaluación global de los distribuidores de la Unidad de Negocio de Lubricantes de BP Oil Venezuela Limited a través del Cuadro de Mando Integral*” para optar al título de Magister en Administración, mención Gerencia de Finanzas, UNIMET, investigó las bases teóricas de los canales de distribución, información de BP, así como aquellas relacionadas al CMI, identificó los objetivos estratégicos tanto de BP como los de sus distribuidores para posteriormente definir los indicadores para ambas partes, de esta forma creó el CMI para la evaluación de los distribuidores de la unidad de negocio de lubricantes de BP.

Este antecedente aporta al presente estudio la metodología empleada para el desarrollo de objetivos específicos que tienen en común.

Palabras Clave: CMI, distribución, BP.

- Pietroniro (2005) en su Trabajo Especial de Grado “*Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de la empresa Oficina de Arquitectura*” para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, UCAB, analizó las características teóricas y funcionales de la herramienta del Cuadro de Mando Integral, describió el proceso actual de control de gestión de la empresa, se establecieron los lineamientos estratégicos de la empresa y finalmente conceptualizó el modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard proponiendo los indicadores para las cuatro perspectivas que propone el modelo. La investigación fue de tipo proyectiva, bajo la modalidad de proyecto factible.

La investigación de Pietroniro (2005) representa un antecedente para el presente estudio debido a que comparten algunos objetivos específicos.

Palabras clave: *Balanced Scorecard*, Matriz Estratégica, Cuadro de Mando Integral, Control de Gestión, Perspectivas.

- Nebreda (2005) en su Trabajo Especial de Grado titulado “*Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el área de Operaciones de Tecnología de Información en Banesco Banco Universal*” para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, UCAB, describió los procesos y elementos asociados a las operaciones de Tecnología de Información, analizo los indicadores de gestión y determino los elementos del Cuadro de Mando Integral para el área de Operaciones de Tecnología de Información de Banesco; la investigación fue desarrollada bajo la modalidad de proyecto factible.

Este antecedente se vincula con la investigación debido a que desarrolla uno de los objetivos específicos planteados y la metodología aplicada es similar a la que se pretende emplear.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, Tecnología de Información, Banesco Banco Universal.

- “*Cuadro de Mando Integral. Procedimiento para su aplicación en empresas comerciales*”, Revista “Folletos Gerenciales” de la Universidad Central de las Villas – Cuba. Machado (s.f.) plantea que una de las limitantes para una implantación exitosa de la Planificación Estratégica es la falta de integración de todos los subsistemas de la organización y muchas veces se aprecian contradicciones entre la estrategia y los planes fijados, en este sentido la búsqueda de coherencia entre la estrategia y el sistema de gestión de la empresa se convierte en un tema clave. En este artículo, Machado (s.f.) presenta un procedimiento para la implantación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de implementación estratégica “... que facilite la coherencia y convergencia de objetivos e indicadores en diferentes perspectivas y niveles con una óptica integral...” p.1.

Machado (s.f.) propone una metodología que consta de 6 pasos para dar lugar a la implantación efectiva del CMI. Los resultados que en este artículo se presentan son producto de 5 años de investigación de la autora en

organizaciones de Cuba; dentro de los cuales se puede mencionar que se demostró la factibilidad de la utilización del CMI, mejoro la gestión de los objetos de estudio lo cual unido al criterio de expertos y un análisis económico, evidenciaron los beneficios que esta aporta.

Este antecedente es de utilidad para la presente investigación pues plantea una metodología que da respuesta al objetivo general de este estudio.

Palabras Clave: Cuadro de Mando Integral, Indicadores, Planificación Estratégica.

2.2.Fundamentos teóricos.

A continuación, se presentan los fundamentos teóricos en los que se apoya el presente Proyecto de Trabajo Especial de Grado, estos conceptos, pretenden ampliar y profundizar el conocimiento en el campo de aplicación del proyecto y los temas relacionados a él, logrando así un mejor entendimiento tanto del problema como de las alternativas y metodologías para su solución.

2.2.1. Definición de proyecto y sus características.

El *Project Management Institute* (PMI, 2013) define un proyecto como “... un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único...” cuya naturaleza temporal, indica “...un inicio y un final definidos...” (p.3), a partir de una serie particular de tareas interrelacionadas y la utilización eficaz de recursos. Se considera que un proyecto finaliza cuando ya fueron alcanzados los objetivos, cuando estos no pueden ser cumplidos o cuando la necesidad que dio origen al proyecto ya no existe.

Las siguientes características ayudan a definirlo, según afirman Gido y Clements, (2007):

- Todo proyecto tiene un objetivo bien definido, un resultado o producto esperado y este generalmente es definido en términos de alcance, tiempo y

costo, entendiendo que este alcance se logre con calidad y satisfacción del cliente.

- Se desarrolla a través de un conjunto de actividades interdependientes que tienen cierta secuencia para lograr el objetivo planteado.
- Hace uso de varios recursos para llevar a cabo las actividades, pueden ser personas, organizaciones, equipo, materiales e instalaciones.
- Tiene un marco de tiempo específico o duración finita, esto implica una fecha de inicio y una fecha de fin en la cual deben materializarse los objetivos del proyecto.
- Siempre es una tarea única o que se realiza una vez; a pesar de que pueda parecer que ya se ha desarrollado la adaptación a condiciones diferentes lo hacen nuevo.
- Tiene un cliente, es quien proporciona los fondos necesarios para la ejecución del proyecto, el cual puede ser desde una persona hasta un grupo de empresas y más.
- Finalmente, un proyecto siempre contiene cierto grado de incertidumbre. En el inicio se prepara un plan basado en estimaciones y suposiciones, las cuales combinadas generan incertidumbre respecto a si se logrará por completo el objetivo del proyecto o no. A medida que el proyecto avanza algunas de las suposiciones se afinarán o remplazarán con información objetiva.

2.2.2. Éxito en un proyecto.

El éxito en un proyecto por lo general está delimitado por cuatro factores, alcance, costo, programa y satisfacción del cliente según afirman Gido y Clements (2007).

- Alcance.
Esta variable “...es todo el trabajo que debe realizarse para garantizar al cliente que los productos entregables cumplen con los requisitos o con los criterios de aceptación acordados al inicio del proyecto...” (p. 6), el cliente espera que el alcance de trabajo se logre con la calidad deseada, es decir, si

este se completa pero aun así hay pequeños defectos el resultado será un cliente insatisfecho.

- Costo.

Comprende “...el monto que el cliente acordó pagar por los entregables del proyecto que son aceptables...” (p.6), se basa en un presupuesto estimado de todos los recursos a utilizar para realizar el proyecto, el cual puede incluir desde el salario de las personas del equipo, honorarios de contratistas, hasta materiales y alquiler del equipos o instalaciones.

- Programa.

En él se indica la fecha de inicio y fin de cada actividad, asimismo, se establece la fecha en la que el alcance del proyecto debe ser logrado según lo acordado con anterioridad entre el cliente y quien desarrolla el proyecto, en la fase de planificación.

El objetivo de todo proyecto es lograr el alcance sin rebasar el presupuesto, en la fecha determinada y con plena satisfacción del cliente, esta es “la receta” que, según Gido y Clements (2007), debe considerarse para realmente pensar que el proyecto ejecutado fue exitoso.

Por otro lado, Lester (2014) considera que un proyecto no será exitoso a menos que todos o que al menos la mayoría de los involucrados no sólo sean competentes en sus diversas áreas o funciones, sino también estén motivados a producir un resultado satisfactorio. Para lograr eso una serie de métodos, procedimientos y técnicas han sido desarrollados, los cuales junto a la gerencia general y las habilidades de la persona le dan la capacidad al gerente de proyecto para emplear el conjunto de criterios de tiempo, costo y calidad de la forma más efectiva.

2.2.3. Ciclo de Vida del Proyecto y sus características.

Un proyecto comprende un conjunto de fases, generalmente secuenciales e inclusive superpuestas desde su inicio hasta su cierre, están determinadas de acuerdo a diversos

factores, las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza del proyecto y su área de aplicación.

“El ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto independientemente del trabajo específico involucrado” además su estructura es aplicable a cualquier proyecto, pequeño o grande, sencillo o complejo, (PMI, 2013, p. 38.)

La transición de una fase a otra dentro del ciclo de vida de un proyecto está definida por lo general por alguna forma de transferencia técnica, estos productos entregables son revisados para validar que están completos, y si están correctos se aprueban y proceden a la siguiente fase. Sin embargo, puede suceder que la fase siguiente inicie antes de la aprobación de los productos entregables de la fase previa, esto puede ocurrir siempre y cuando los riesgos involucrados se consideren aceptables. Esta práctica es un ejemplo de la técnica de compresión de cronograma denominada ejecución rápida.

La figura 1 muestra las 4 fases que dan forma al Ciclo de Vida del Proyecto:

- Inicio.
- Organización y preparación.
- Ejecución del trabajo.
- Cierre.

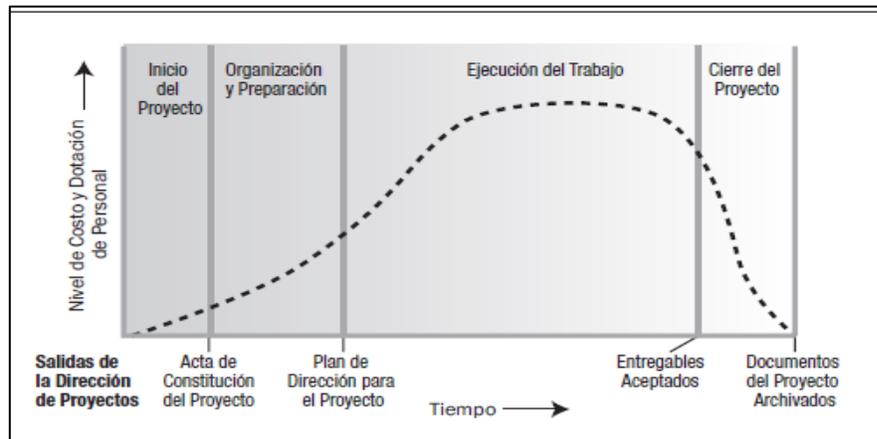


Figura 1. Niveles típicos de Costo y Dotación de Personal durante el Ciclo de Vida del Proyecto.
Fuente: PMI (2013)

Las características de la estructura genérica del ciclo de vida suelen ser las siguientes PMI (2013):

- Los niveles de costo y dotación suelen ser más bajos al inicio del proyecto, alcanzan su punto máximo de acuerdo al desarrollo del trabajo y caen precipitadamente mientras el proyecto se acerca al cierre, este patrón está representado en la figura 1 por la línea punteada.
- Los riesgos, la incertidumbre y la influencia de los interesados son mayores al inicio del proyecto y van disminuyendo durante la vida del proyecto.
- La oportunidad de influir en las características finales del proyecto sin afectar significativamente el costo es mayor al inicio del proyecto y se hace menor a medida que el proyecto avanza a su cierre.

2.2.4. Dirección de Proyectos y sus fundamentos.

Los últimos años han estado marcados por un rápido crecimiento en el uso de la gerencia de proyectos, pues ha servido de medio para que las organizaciones logren sus objetivos, anteriormente la mayoría de los proyectos eran externos a las organizaciones, construyendo un edificio, diseñando un comercial, lanzando un cohete, pero el auge actual se ha debido primordialmente al desarrollo de proyectos internos de las organizaciones, creando un nuevo producto, abriendo una nueva

marca, mejorando los servicios brindados a los consumidores, por esta razón es de vital importancia conocer las mejores prácticas para dar respuesta a esta necesidad con éxito.

La dirección de proyectos se conoce como "...la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo." (PMI, 2013, p.5).

Por otro lado, Lester (2014) lo define de la siguiente forma:

"La planificación, monitoreo y control de todos los aspectos de un proyecto y la motivación de todos aquellos involucradas en el, con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto dentro de los criterios acordados de tiempo, costo y calidad" (p.7).

En la cita anterior se hace énfasis en un aspecto que solía dejarse de lado pero que con el tiempo ha logrado posicionarse (así como muchos otros del mismo ámbito), como un factor muy importante, incluso determinante para la conclusión exitosa de un proyecto, la motivación, el cuál es uno de los conceptos que forma parte de las llamadas habilidades blandas.

Muchos libros dividen las habilidades en duras y blandas, sin embargo, Lester (2014) afirma que estas serán aplicables dependiendo del tipo de organización, tipo y tamaño del proyecto, la autoridad dada al gerente del proyecto, y el alcance de las responsabilidades establecidas para el gerente en un proyecto en particular.

Las habilidades duras abarcan desde "...casos de negocio, control de costos, gerencia del cambio, ciclo de vida de proyectos, estructuras desagregadas de trabajo, organización del proyecto, análisis de valor ganado, gerencia de la calidad, procura..." y otros. Mientras que los temas blandos incluyen "...seguridad, salud e higiene, análisis de involucrados, formación de equipos, liderazgo, comunicaciones, gerencia de la información, marketing, ventas y leyes", (Lester, 2014, p. 8)

Un gran número de organizaciones han propuesto y recomendado su propia metodología para la gerencia o dirección de proyectos, entre ellos se encuentran, la *Asociation for Project Management (APM)*, el PMI, la *International Organization for Standarization (ISO)*, el *Open Geospatial Consortium (OGC)*, cada una con sus características particulares y también similitudes, en donde es potestad del gerente de proyecto decidir la metodología más adecuada para el proyecto a emprender.

El PMI con el fin de documentar y estandarizar la información y prácticas generalmente aceptadas en la dirección de proyectos, desarrolló en 1.987 el *Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Guide*, el cuál es una colección de procesos y áreas de conocimiento consideradas las mejores prácticas para dirigir un proyecto a un resultado exitoso. El PMBOK es un estándar reconocido internacionalmente que provee los fundamentos necesarios a una amplia índole de proyectos, en él reconoce 5 grupos de procesos básicos descritos en términos de (a) entradas, (b) herramientas y técnicas y (c) salidas; y 10 áreas del conocimiento comunes.

El PMBOK Guide no abarca todos los detalles de todos los temas, además se limita a proyectos individuales, para conocer un contexto más amplio en el que se realizan los proyectos, por ejemplo la dirección de programas y portafolios es necesario consultar otras normas.

A continuación se explican los subprocesos de la gerencia de proyectos, así como las áreas del conocimiento propuestas por el PMI (2013).

2.2.5. Procesos de la dirección de proyectos.

Un proceso es un conjunto sistemático de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto o servicio y se caracteriza por sus entradas, las herramientas y técnicas que pueden aplicarse y las salidas que de ellos se obtienen.

Precisamente los grupos de procesos se relacionan a través de los resultados que producen, la salida de un proceso normalmente es la entrada de otro proceso o es un entregable del proyecto, estos no suelen ser diferenciados o únicos, sino que se repiten a lo largo de todo el proyecto interactuando dentro de cada fase del mismo.

Hay dos factores que siempre debe tomar en cuenta el gerente de proyectos en cada proceso es el referente a los activos de los procesos de la organización y los factores ambientales de la empresa; los primeros proporcionan pautas y criterios para adaptar los procesos a los requerimientos específicos del proyecto mientras que los segundos podrían limitar las opciones de la dirección del proyecto.

Respecto a este tema hay ciertos aspectos que el equipo del proyecto debe cuidar para que este sea exitoso, PMI (2013).

- Seleccionar los procesos adecuados para alcanzar los objetivos del proyecto.
- Utilizar un enfoque definido que pueda adoptarse para cumplir con los requisitos.
- Establecer y mantener una comunicación y compromiso adecuado con los interesados del proyecto.
- Siempre cumplir con las especificaciones del cliente para lograr satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados.
- Equilibrar las restricciones que se puedan presentar relacionadas al alcance, tiempo, costo, calidad, recursos y riesgo para producir el producto, servicio o resultado requerido.

Asimismo, el PMI (2013) establece que existen dos categorías principales dentro de los procesos del proyecto:

- Los procesos de la dirección de proyectos, los cuales aseguran que el proyecto se desarrolle eficazmente durante toda su existencia a través de la aplicación de las herramientas y técnicas descritas en las áreas de conocimiento.

- Los procesos orientados al producto, estos especifican y dan forma al producto del proyecto, usualmente son definidos por el ciclo de vida del proyecto y varían según su campo de aplicación.

La dirección de proyectos requiere de habilidades integradoras para que los procesos del proyecto y del producto estén alineados correctamente con el resto de los procesos. “Una dirección de proyectos exitosa implica gestionar activamente estas interacciones a fin de cumplir con los requisitos del patrocinador, del cliente y de los demás interesados”. (PMI, 2013, p. 48).

En el PMBOK se definen los procesos de la dirección de proyectos en base a la integración entre los procesos, sus interacciones y los fines a los cuales sirven (la figura 2 los ilustra); y los agrupa en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, estos cuentan con dependencias bien definidas y normalmente se aplican con la misma frecuencia en cada proyecto, son independientes de las áreas de aplicación y el enfoque de las industrias.

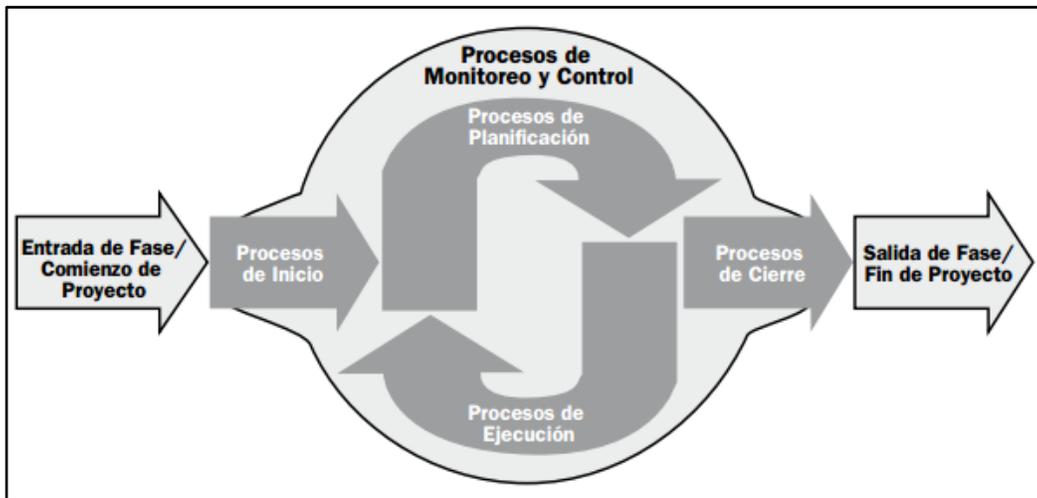


Figura 2. Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.
Fuente: PMI (2013)

2.2.5.1.Grupo del Proceso de Inicio.

Se refiere a los procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase para un proyecto ya existente, en donde se obtiene la aprobación para arrancar. Se debe dar respuesta al qué, se establece la misión por cumplir, los objetivos, la justificación, las restricciones y supuestos.

En este grupo de procesos se define el alcance inicial del proyecto y se comprometen los recursos financieros iniciales, se identifican a los interesados internos y externos, además sino se ha nombrado hasta el momento se selecciona el director del proyecto, lo anterior da como resultado o salida el establecimiento del acta de constitución del proyecto y el registro de interesados. El propósito esencial de este grupo de procesos es alinear las expectativas de los interesados con los objetivos del proyecto, brindarles claridad respecto al alcance, las metas y su participación en el proceso.

El PMI (2013) establece que “...involucrar a los patrocinantes, clientes y otros interesados durante el inicio genera un entendimiento común de los criterios de éxito, reduce los gastos generales de participación... en general mejora la aceptación de los entregables y la satisfacción del cliente...” (p. 55).

2.2.5.2.Grupo de Procesos de Planificación.

Son los requeridos para establecer el alcance del proyecto, afinar los objetivos y establecer el plan de acción necesario para lograr los aspectos del alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, recursos humanos, riesgos, procura y los grupos de interés. En este grupo se responde el cómo los objetivos del proyecto. Este grupo de procesos desarrolla el Plan para la Dirección del Proyecto y los documentos a emplear en su desarrollo, los cuales exploran todos, se establecen las estrategias haciendo énfasis en la prevención en vez de en la improvisación. Existen ciclos de retroalimentación continuos pues a medida que se comprende más características del proyecto se puede generar la necesidad de reconsiderar uno o más procesos de la planificación, inclusive de la iniciación, este ajuste o incorporación de detalles al plan

de dirección del proyecto se denomina “planificación gradual”, la cual permite tener mejor precisión respecto al cronograma, los costos y los recursos necesarios para la consecución del alcance del proyecto.

El beneficio clave de este grupo de procesos es PMI (2013):

“... trazar la estrategia y las tácticas, así como la línea de acción o ruta para completar con éxito el proyecto o fase. Cuando se gestiona correctamente el Grupo de Procesos de Planificación resulta más sencillo conseguir la aceptación y la participación de los interesados”.
(p.55).

Específicamente el Grupo de Procesos de Planificación está constituido por los siguientes procesos:

- Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.
- Desarrollar el Plan para la Gestión del Alcance.
- Recopilar Requisitos.
- Definir el Alcance.
- Crear la EDT (Estructura de Desglose del Trabajo).
- Desarrollar el Plan para la Gestión del Tiempo.
- Definir las Actividades.
- Secuenciar las Actividades.
- Estimar los Recursos de las Actividades.
- Estimar la duración de las actividades.
- Desarrollar el Cronograma.
- Desarrollar el Plan para la Gestión del Costo.
- Estimar los Costos.
- Determinar el Presupuesto.
- Desarrollar el Plan para la Gestión de la Calidad.
- Desarrollar el Plan para la Gestión de Recursos Humanos.
- Desarrollar el Plan para la Gestión de las Comunicaciones.

- Desarrollar el Plan para la Gestión de Riesgos.
- Identificar los Riesgos.
- Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos.
- Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos.
- Planificar la Respuesta de los Riesgos.
- Desarrollar el Plan para la Gestión de las Adquisiciones.
- Desarrollar el Plan para la Gestión de los Interesados.

2.2.5.3.Grupo de Procesos de Ejecución.

Son los realizados para llevar a cabo las actividades definidas en el Plan para la Dirección del Proyecto los cuales dan lugar a cumplir con las especificaciones del mismo. Implica coordinar personas y demás recursos en conformidad con el Plan definido. Durante la ejecución puede ser necesario que se actualice la planificación y que se reestime la línea base, debido a variaciones en la duración prevista de las actividades, disponibilidad de los recursos, riesgos y más, lo que lleva a análisis detallados que podrían dar lugar a solicitudes de cambio que en el caso de ser aprobadas modifican el Plan de Dirección del Proyecto u otros documentos.

Los procesos del Grupo de Procesos de Ejecución comprenden:

- Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto.
- Realizar el Aseguramiento de la Calidad.
- Adquirir el Equipo del Proyecto.
- Desarrollar el Equipo del Proyecto.
- Dirigir el Equipo del Proyecto.
- Distribuir la Información.
- Efectuar las Adquisiciones.
- Gestionar el Compromiso de los Interesados.

2.2.5.4. Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.

Se refieren a los procesos de monitoreo del progreso, análisis y evaluación del desempeño del proyecto para identificar desviaciones en cualquiera de las áreas en las que se ubiquen de forma de gestionar los cambios o acciones necesarias.

El beneficio clave de este grupo de procesos es que "...el desempeño del proyecto se mide y se analiza a intervalos regulares, y también como consecuencia de eventos adecuados o de determinadas condiciones de excepción, a fin de identificar respecto del plan para la dirección del proyecto." (PMI, 2013, p. 57).

El Grupo del Proceso de Seguimiento y Control además incluye:

- Controlar cambios y recomendar acciones preventivas para anticiparse a potenciales problemas.
- Hacer seguimiento a las actividades del proyecto y compararla con el Plan para la Dirección del Proyecto y la línea base.
- Garantizar que únicamente se implementen los cambios aprobados.

Dentro de sus procesos se ubican:

- Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto.
- Realizar el Control Integrado de Cambios.
- Verificar el Alcance.
- Controlar el Alcance.
- Controlar el Cronograma.
- Controlar los Costos.
- Realizar el Control de Calidad.
- Controlar las comunicaciones
- Controlar los Riesgos.
- Controlar las Adquisiciones.
- Controlar el Compromiso de los Interesados.

2.2.5.5. Grupo de Procesos de Cierre.

Son los procesos realizados para dar fin a las actividades de los grupos de procesos para posteriormente cerrar formalmente el proyecto. Este grupo de proceso, cuando es completado, verifica que todos los procesos definidos fueron completados dentro de todos los grupos de procesos para cerrar el proyecto o la fase del proyecto y formalmente establece que el proyecto o la fase fueron completados. PMI (2013) establece que en el grupo de procesos de cierre pueden presentarse las siguientes situaciones:

- Obtener la aceptación del cliente para cerrar formalmente el proyecto o fase.
- Conducir a revisión tras la culminación del proyecto o de una fase.
- Registrar los impactos de adaptación de un proceso.
- Documentar lecciones aprendidas.
- Realizar las actualizaciones apropiadas a los activos de los procesos de la organización.
- Archivar todos los documentos de importancia del proyecto que posteriormente serán utilizados como datos históricos.
- Cerrar las adquisiciones del proyecto, asegurando la terminación de todos los acuerdos de relevancia.
- Desarrollar evaluaciones a los miembros del equipo y liberar los recursos del proyecto.

Los procesos del Grupo de procesos de cierre son:

- Cerrar el proyecto o fase.
- Cerrar las adquisiciones.

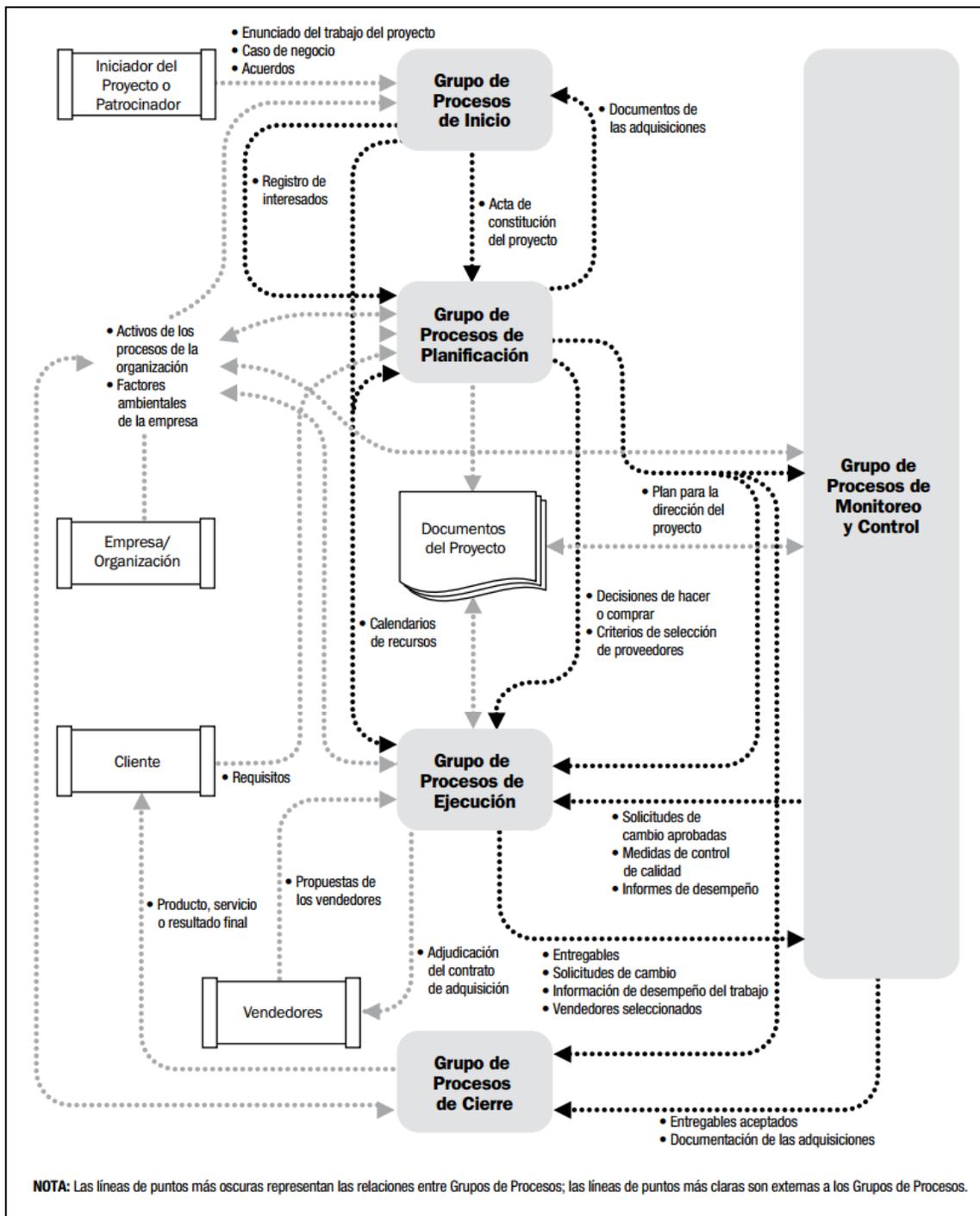


Figura 3. Interacciones de los procesos de la Gerencia de Proyectos.
Fuente: PMI (2013).

2.2.6. Áreas de conocimiento propuestas por el PMI.

Las áreas del conocimiento establecidas por el PMI (2013) son 10 y estas agrupan los 47 procesos definidos para la dirección de proyectos. Un área de conocimiento representa una variedad de conceptos, términos y actividades que crean un campo de gestión de proyectos profesional y a pesar de que son utilizadas en la mayoría de los proyectos, el equipo de proyecto puede emplear estas áreas propuestas y otras si lo consideran necesario para un proyecto en específico.

El PMI define los aspectos relevantes de cada área del conocimiento y su relación con los 5 Grupos de Proceso definidos anteriormente. Cada área del conocimiento tiene su propia sección en esta guía donde brinda una descripción detallada de las entradas y salidas, así como las herramientas y técnicas más usadas dentro de la gestión de proyectos para lograr los resultados.

Las áreas del conocimiento son descritas brevemente a continuación.

2.2.6.1. Gestión de la Integración del Proyecto.

La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos requeridos para “...identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos...” (PMI, 2013, p. 63).

Se puede decir que esta área comprende la unificación, consolidación y comunicación donde la toma acciones integradoras son vitales para mantener una ejecución del proyecto controlada hasta su cierre, se manejan las expectativas de los interesados y se gestionan las interdependencias entre todas las áreas de conocimiento.

Los procesos de la Gestión de la Integración del Proyecto.

- Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto.
- Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.

- Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto.
- Monitorear y controlar el Trabajo del Proyecto.
- Realizar el Control Integrado de Cambios.
- Cerrar el Proyecto o Fase.

2.2.6.2.Gestión del Alcance del Proyecto.

Esta área del conocimiento incluye los procesos necesarios para que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y sólo ese, para lograr culminarlo exitosamente. Básicamente el objetivo de esta área es definir y controlar lo que está y lo que no está incluido en el proyecto.

En el contexto del proyecto el alcance puede referirse a:

- Alcance del Producto: Se refiere a las características y funciones de un producto, servicio o resultado.
- Alcance del Proyecto: Se refiere al trabajo que debe realizarse para entregar un producto, servicio o resultado con las características y funciones especificadas.

Los procesos de la Gestión del Alcance del Proyecto son los siguientes:

- Desarrollar el Plan de Gestión del Alcance.
- Recopilar los requisitos.
- Definir el alcance.
- Crear la EDT.
- Verificar el alcance.
- Controlar el alcance.

2.2.6.3.Gestión del Tiempo del Proyecto.

Incluye los procesos requeridos para gestionar que todo el proyecto se realice completamente en el tiempo especificado.

Los procesos de Gestión del Tiempo del Proyecto y sus herramientas y técnicas asociadas, se documentan en el plan de gestión del cronograma, el cual está contenido dentro del Plan para la Dirección del Proyecto. El cronograma finalizado y aprobado constituye la línea base que se utilizara para controlar el cronograma; conforme se van ejecutando las actividades del proyecto la mayor cantidad de esfuerzo de esta área estará concentrado precisamente en este proceso, Controlar el Cronograma.

Los procesos de la Gestión del Tiempo del Proyecto son:

- Desarrollar el Plan de Gestión del Tiempo.
- Definir las actividades.
- Secuenciar las actividades.
- Estimar los recursos de las actividades.
- Estimar la duración de las actividades.
- Desarrollar el Cronograma.
- Controlar el Cronograma.

2.2.6.4.Gestión del Costo del Proyecto.

Esta área del conocimiento incluye los procesos que involucran estimar, presupuestar y controlar los costos con el fin de que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

La Gestión del Costo del proyecto está especialmente enfocada en los costos de los recursos requeridos para completar las actividades del proyecto, así como también deben considerar el efecto de las decisiones del proyecto en los que pudiesen incurrir durante el uso, mantenimiento y apoyo al producto, servicio o resultado del proyecto.

El esfuerzo de planificación del costo tiene lugar en las etapas iniciales de la planificación del proyecto donde se indica el marco de referencia para todos los procesos de gestión del costo, con el fin de tener un desempeño eficiente.

A continuación, los procesos de la Gestión del Costo del Proyecto:

- Desarrollar el Plan de Gestión de Costos del Proyecto.
- Estimar los costos.
- Determinar el presupuesto.
- Controlar los costos.

2.2.6.5. Gestión de la Calidad del Proyecto.

Agrupar los procesos y actividades que determinan las responsabilidades, objetivos y políticas de calidad que garanticen que el proyecto cumpla con los requerimientos y expectativas por las que fue definido.

Este proceso abarca tanto la gestión de la calidad del proyecto como la del producto, se aplica en todos los proyectos, independientemente de la naturaleza del objetivo propuesto. Las medidas y técnicas aplicadas se establecen de acuerdo al tipo de producto generado por el proyecto.

Básicamente lo que persigue esta área de conocimiento es ser compatible con los estándares de calidad de la Organización Internacional de Normalización (ISO). Todo proyecto debería tener un Plan de Gestión de la Calidad, los equipos de proyecto deben seguir el Plan establecido y deben tener los datos para demostrar el cumplimiento del mismo. Los procesos de esta área del conocimiento son los siguientes:

- Desarrollar el Plan de Gestión de la Calidad.
- Realizar el aseguramiento de la Calidad.
- Controlar la Calidad.

2.2.6.6. Gestión del Recurso Humano del Proyecto.

La Gestión del Recurso Humano del Proyecto reúne los procesos para organizar, gestionar y conducir el equipo del proyecto de forma de hacer un uso más adecuado

de los involucrados. El equipo del proyecto está conformado por las personas a las que les fueron asignados roles y responsabilidades dentro del proyecto, la cantidad de ellos pueden cambiar a lo largo del proyecto dependiendo de las necesidades del mismo. Dentro de los procesos de la Gestión del Recurso Humano del Proyecto se encuentran:

- Desarrollar el Plan de Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto.
- Adquirir el equipo del proyecto.
- Desarrollar el equipo del proyecto.
- Dirigir el equipo del proyecto.

2.2.6.7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.

En esta área se incluyen los procesos requeridos para garantizar "...la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados." (PMI, 2013, p. 287).

Planificar las comunicaciones está muy vinculado con los factores ambientales de la empresa, pues de acuerdo a su estructura serán definidos los requisitos de sus comunicaciones.

La gestión de las Comunicaciones del Proyecto está compuesta por los siguientes procesos:

- Planificar la Gestión de las Comunicaciones.

Este proceso consiste en desarrollar un plan apropiado para las comunicaciones del proyecto de acuerdo con los requerimientos y necesidades de los interesados, así como los activos de la organización disponibles. El mayor beneficio de este proceso es que en él "... se identifica y documenta el enfoque para comunicarse más efectivamente y eficientemente con los interesados". (PMI, 2013, p. 289).

Una comunicación es efectiva cuando esta es dada, en el formato correcto, en el momento correcto, a la audiencia correcta y con el impacto correcto, además, significa dar sólo la información que es requerida.

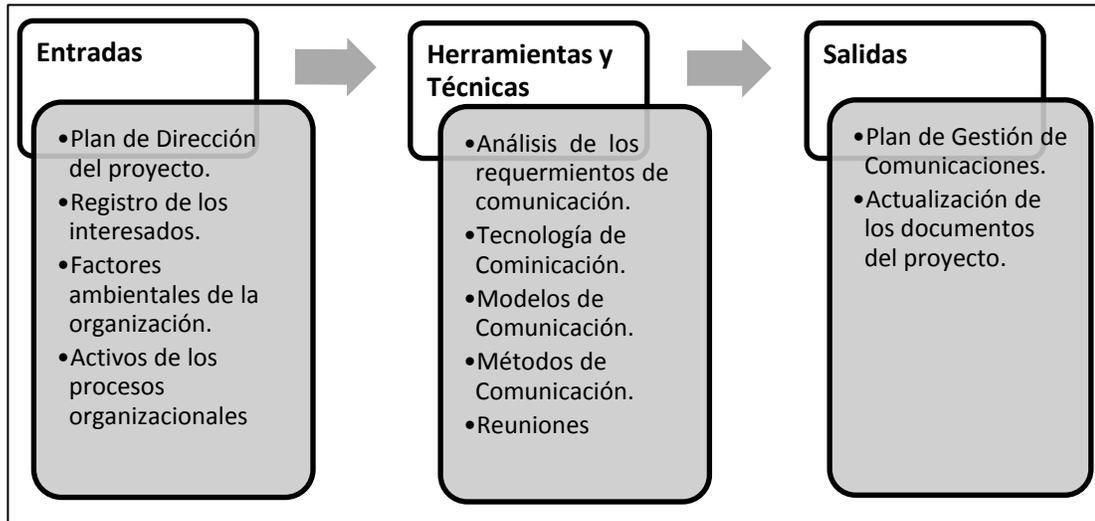


Figura 4. Plan de Gestión de Comunicaciones: entradas, herramientas y técnicas y salidas. Adaptado de PMI (2013).

El Plan de Gestión de Comunicaciones del Proyecto es un componente del Plan de Dirección de Proyecto, y describe como serán planificadas, estructuradas, monitoreadas y controladas las comunicaciones del proyecto y contiene la siguiente información (PMI, 2013):

- Requerimientos de comunicaciones de los interesados.
- Información a ser comunicada, incluyendo lenguaje, formato, contenido y nivel de detalle.
- Razón para la distribución de la información.
- El plazo y la frecuencia para la distribución de la información requerida y para la recepción de la confirmación o respuesta, si corresponde;
- La persona responsable de la comunicación de la información.
- La persona responsable para autorizar la divulgación de información confidencial.

- La persona o grupo que recibirá la información.
 - Los métodos o tecnologías utilizados para transmitir la información, tales como los memorandos, el correo electrónico y/o los comunicados de prensa.
 - Los recursos asignados para las actividades de comunicación, incluidos del tiempo y el presupuesto.
 - El proceso de escalamiento, con identificación de los plazos y la cadena de mando (nombres) para el escalamiento de aquellos incidentes que no puedan resolverse a un nivel inferior.
 - El método para actualizar y refinar el plan de gestión de las comunicaciones a medida que el proyecto avanza y se desarrolla.
 - Un glosario de terminología común.
 - Diagramas de flujo de la información que circula dentro del proyecto, los flujos de trabajo con la posible secuencia de autorizaciones, la lista de informes y los planes de reuniones, etc.
 - Restricciones en materia de comunicación, generalmente derivadas de una legislación o normativa específica, de la tecnología y de políticas de la organización, etc. (p. 296).
- Gestionar las Comunicaciones.

El PMI (2013) establece que este proceso comprende los procesos de crear, recolectar, distribuir, almacenar, recuperar y realizar la disposición final de la información del proyecto de acuerdo a lo establecido en el Plan de Gestión de Comunicaciones. El mayor beneficio de este proceso es que permite un flujo de comunicación eficiente y eficaz entre los interesados en el proyecto.

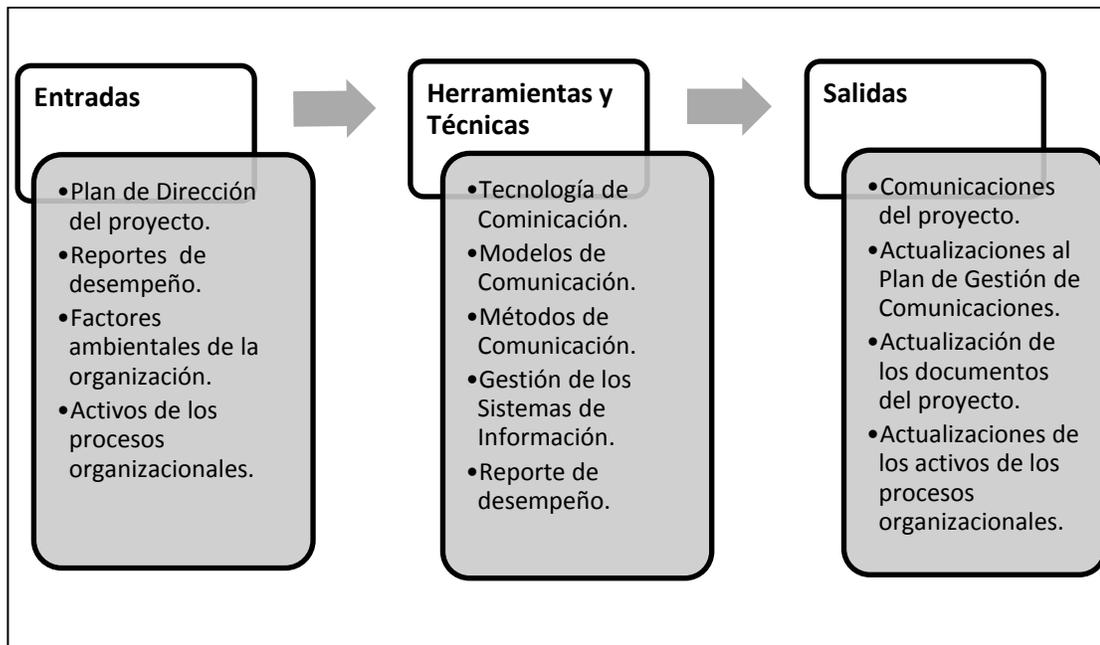


Figura 5. Gestionar comunicaciones: entradas, herramientas y técnicas y salidas.
Adaptado de PMI (2013).

- Controlar las Comunicaciones.

Constituye el proceso de monitorear y controlar las comunicaciones del proyecto, desde el inicio del ciclo de vida del proyecto hasta el cierre, con el propósito de asegurar que los requerimientos de información de los interesados hayan sido satisfechos. El beneficio de este proceso es a través de él se asegura un flujo de información óptimo entre todos los participantes del proyecto, en cualquier momento del proyecto, (PMI, 2013).

En la figura 6, se ilustran las entradas, herramientas y técnicas y las salidas de dicho proceso.

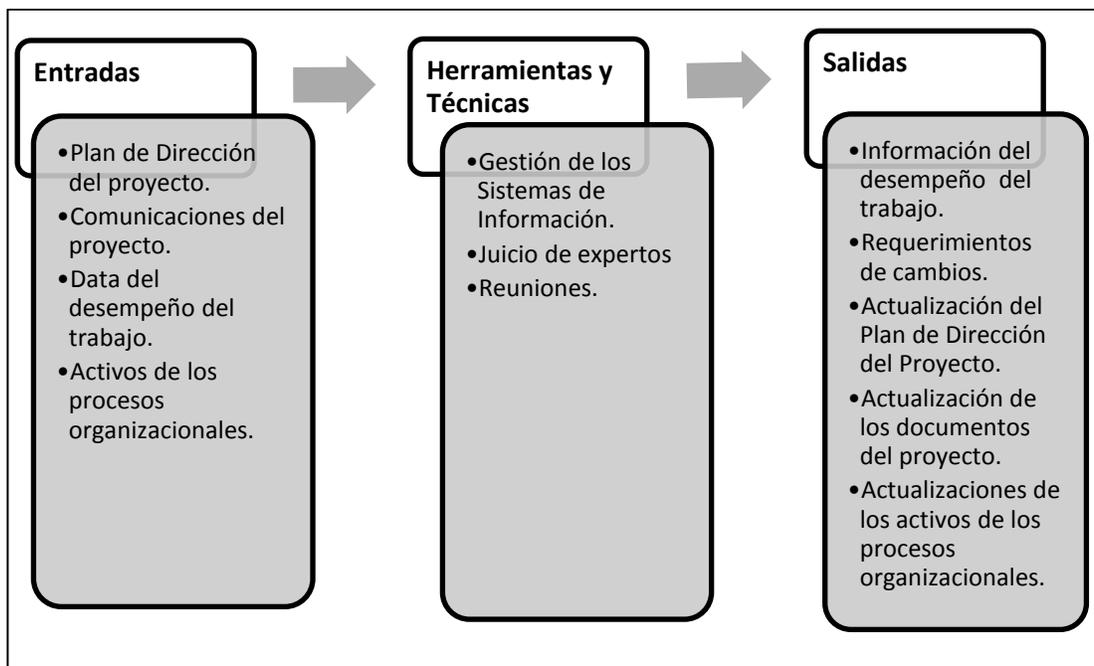


Figura 6. Controlar las Comunicaciones: entradas, herramientas y técnicas y salidas.
Adaptado de PMI (2013).

2.2.6.8. Gestión de los Riesgos del Proyecto.

En la Gestión de Riesgos del Proyecto se agrupan los procesos de gestión, planificación, identificación, análisis, planificación de respuesta y control del riesgo en un proyecto. Tiene como objetivo principal aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y por otro lado disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos.

El riesgo de un proyecto es un evento incierto que en el caso de ocurrir puede tener un efecto negativo o positivo en uno de los objetivos del proyecto, alcance, cronograma, costo o calidad, y precisamente para gestionar la posibilidad de estos eventos la Gestión del Riesgo del Proyecto está constituida por 6 procesos:

- Desarrollar el Plan de Gestión de Riesgos.
- Identificar los riesgos.
- Desarrollar el análisis cualitativo de los riesgos.

- Desarrollar el análisis cuantitativo de los riesgos.
- Planificar la respuesta a los riesgos.
- Controlar los riesgos.

2.2.6.9. Gestión de las Adquisiciones del proyecto.

Esta área del conocimiento incluye los procesos requeridos para adquirir todos los productos, servicios desde afuera del equipo de proyecto. Contempla la gestión de los contratos de compras de los miembros autorizados del equipo, así como el control de cualquier contrato con una organización externa que está adquiriendo entregables del proyecto y la administración de las obligaciones contractuales que tiene el equipo de proyecto por el contrato.

Los procesos involucrados en esta área del conocimiento son los siguientes:

- Desarrollar el Plan de Gestión de Adquisiciones.
- Gestionar las adquisiciones.
- Controlar las adquisiciones.
- Cerrar las adquisiciones.

2.2.6.10. Gestión del Compromiso de los Interesados.

La Gestión del Compromiso de los Interesados incluye aquellos procesos requeridos para identificar a las personas, los grupos o las organizaciones que podrían impactar o ser impactados de cierta forma por el proyecto, con el fin de identificar sus expectativas y su impacto en el proyecto para poder desarrollar estrategias más efectivas que logren comprometer a esos interesados en las decisiones y la ejecución del proyecto. Asimismo, esta área se enfoca en los procesos de comunicación continua con los interesados para entender sus necesidades, para atajar cualquier tema que pueda estarse generando, tener mejor capacidad en el manejo de conflicto de intereses. La satisfacción de los interesados debe ser gestionada como un objetivo clave del proyecto.

Los procesos involucrados en la Gestión del Compromiso de los Interesados:

- Identificar a los interesados.
- Desarrollar el Plan de Gestión de los Interesados.
- Gestionar el Compromiso de los Involucrados.
- Controlar el Compromiso de los Involucrados.

2.2.7. Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) fue desarrollado por Robert Kaplan, profesor de la Universidad de Harvard y David Norton, consultor empresarial, ambos de Boston en 1990. Ellos realizaron una investigación en una docena de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos. El impulso para el estudio radicaba en la creencia cada vez mayor de que las medidas financieras de la actividad empresarial no resultaban adecuadas para el entorno actual. Las empresas, así como Kaplan y Norton, estaban convencidas de que su dependencia de las medidas financieras afectaban su capacidad de crear valor, por lo que el grupo discutió alternativas y finalmente aceptaron la idea del Cuadro de Mando Integral en el que las mediciones reflejaran las actividades de toda la empresa; las relacionadas con los clientes, procesos internos, las de los empleados y también los intereses de los accionistas.

El concepto fue publicado en *Harvard Business Review* y posteriormente varias empresas adoptaron el CMI obteniendo rápidos resultados, poco después Kaplan y Norton descubrieron que las empresas empleaban el CMI para comunicar sus estrategias. Así, el CMI fue ganando relevancia en las empresas de todo el mundo como herramienta clave para la puesta en marcha de la estrategia hasta llegar al punto de que *Harvard Business Review* lo proclamó como una de las 75 ideas más influyentes del siglo XXI.

El CMI se puede definir como “... un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa.” (Niven, 2007, p.35). Por otro

lado, Amo (2010) lo define como una “...metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los componentes de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados” (p.10). O de una forma más sintetizada “... dirección estratégica focalizada a la creación de valor...” p.11.



Figura 7. El Cuadro de Mando Integral como Dirección Estratégica focalizada en la creación de valor.

Adaptado de Amo (2010).

2.2.8. Elementos del CMI.

El CMI se circunscribe en un conjunto de elementos que desarrolla el proceso estratégico de una empresa de acuerdo con el esquema propuesto por Kaplan y Norton (2009). Los elementos se describen a continuación.

2.2.8.1. Mapas Estratégicos.

Son el conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, las relaciones causa-efecto entre objetivos, los indicadores, las metas, los responsables y

los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación de la estrategia, (Martínez y Milla, 2005).

En un mapa estratégico se reduce gráficamente a una página la estrategia de una organización. Como en los mapas cartográficos, estos mapas son una representación simplificada de la realidad que ayudan a situarse y saber hacia donde ir.

2.2.8.2. Las Perspectivas.

Francés (2006) explica que las perspectivas corresponden a los diferentes grupos que configuran el análisis de los resultados en toda organización. Son las que permiten describir la estrategia, enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los proyectos estratégicos.

La metodología distingue dos grandes tipos de perspectivas:

- En las perspectivas externas o de resultados se engloban los resultados de la actuación de la organización. Los ejemplos más habituales son la perspectiva financiera y la perspectiva de los clientes.
- Por el contrario, en las perspectivas internas o facilitadoras se enmarcan los objetivos en los que la compañía tiene margen de actuación. Tradicionalmente, la metodología del CMI propone dos perspectivas internas: procesos y aprendizaje y crecimiento.

El modelo define cuatro perspectivas básicas de carácter general que son consideradas como suficientes y validas en la mayor parte de las organizaciones y que se pueden representar de la siguiente manera, (Francés, 2006):

- La perspectiva de los accionistas o financiera: Representa el punto de vista de quienes ejercen derechos de propiedad sobre la empresa. Recoge la necesidad de satisfacer a los accionistas de la organización, los cuales sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las demás expectativas.

- La perspectiva de los clientes: Representa el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios. Para lograr los objetivos financieros de la perspectiva de los accionistas es necesario aportar valor a los clientes, cubrir sus necesidades.
- La perspectiva de los procesos internos: Representa el punto de vista de las actividades necesarias para producir los bienes y servicios. Para poder cubrir las necesidades de los clientes aportando valor, es necesario ser excelente en los procesos de la organización. En esta perspectiva se identifican aquellos procesos que se espera tengan un fuerte impacto en la consecución de la estrategia. En esta perspectiva se desarrollan los objetivos de proceso que junto a los objetivos de aprendizaje y crecimiento coadyuvaran al logro de los objetivos de los clientes y los financieros.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Representa el punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas. Estas capacidades son de tres tipos: capital humano, capital organizacional y capital de información.

Para Amo (2013) el logro de los objetivos de la perspectiva de los procesos “... depende de la capacidad de innovar, desarrollar, construir y mantener los recursos y las infraestructuras básicas de la organización...” siendo estos “...el capital humano, la tecnología, la estructura organizativa, las alianzas operativas o de negocio, las marcas, la investigación, etc.” (p. 20). En esta perspectiva se identifican los activos intangibles de mayor importancia para la consecución de la estrategia de la organización, los cuales deben agruparse y alinearse con los objetivos de proceso.

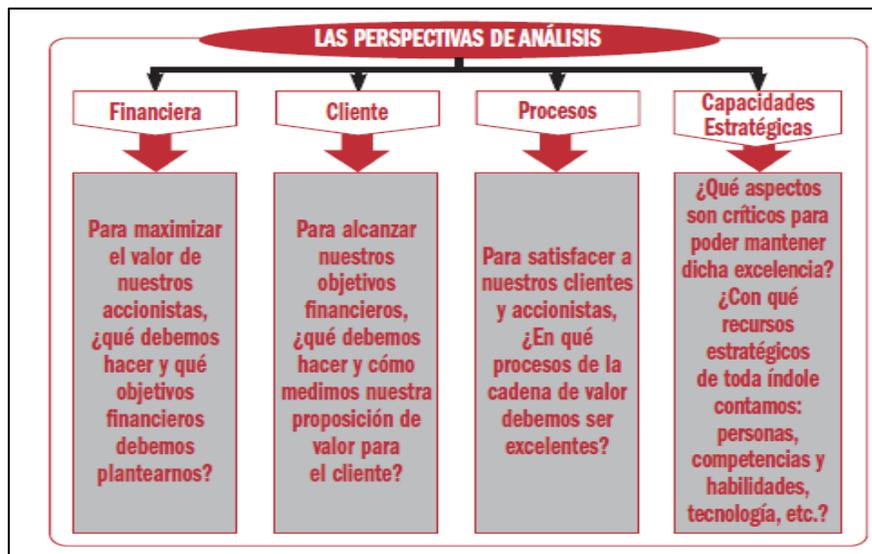


Figura 8. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
Fuente: Altair Consultores S.R.L. (2005)

2.2.8.3. Los Objetivos Estratégicos.

La estrategia competitiva, corporativa o de unidad de negocios, se describe mediante el Mapa Estratégico; éste está conformado por un conjunto de objetivos estratégicos definidos sobre la base de una acción indicada por un verbo en infinitivo y una variable estratégica, generalmente de carácter multidimensional (por ejemplo, incrementar la rentabilidad, reducir los costos, entre otros). Estos también pueden definir el estado de la variable (por ejemplo, seremos líderes en participación en el mercado nacional, contaremos con estándares internacionales de desempeño), (Francés, 2006). Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa y están alineados con la consecución de la visión de la empresa.

Amo (2010) establece que “alinear los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas es el elemento clave para la creación de valor y por lo tanto de una estrategia centrada coherente y consistente.”, (p. 21).

2.2.8.4. Las Relaciones Causa- Efecto entre Objetivos.

Una vez identificados los objetivos estratégicos de la organización se deben establecer las relaciones causa-efecto entre esos objetivos, lo que a su vez establece relaciones entre perspectivas, ello define un sistema de gestión basado en la estrategia definida, lo cual permitirá, en la mayoría de los casos, actuar sobre los objetivos de las perspectivas internas para poder conseguir los resultados en los objetivos de mercado y financieros. El establecimiento de las relaciones causa efecto permite, según Amo (2010):

- Determinar si la relación entre los objetivos es cierta. Por ejemplo: ¿Una mayor lealtad de los clientes me producirá mayores ventas?
- Estimar los impactos entre objetivos. En primer lugar se establece la relación y luego se identifica el objetivo causa y el objetivo efecto, seguidamente se debe estimar cual sería el impacto de este último. Por ejemplo, ¿En cuánto un incremento la cuota de mercado podría mejorar nuestro margen operativo?
- Identificar cuáles de los objetivos son realmente estratégicos y cuáles no. Los objetivos que no posean relación causa-efecto no deben formar parte del CMI, serán excluidos, sin embargo, en lo que se tenga clara su relación con otros objetivos pueden incorporarse a él.
- Conocer las causas de los resultados obtenidos para poder tomar decisiones.

Perspectiva	Objetivo	Motivo
Financiera	Crecimiento de los ingresos	Para incrementar la cifra de ventas totales
De clientes	Aumentar la fidelización de la cartera de clientes	Para incrementar las ventas a los clientes actuales
Procesos internos	Mejorar la calidad	Para reducir el n.º de no conformidades y de defectos
Capacidades estratégicas	Aumentar la capacitación técnica de los operarios de fábrica	

Figura 9. Relaciones causa-efecto entre objetivos.
Fuente: Altair Consultores S.R.L. (2005)

2.2.8.5. Indicadores.

Los indicadores son variables asociadas a los objetivos, utilizados para medir su logro y para expresar sus metas. “Constituyen el elemento central para la medición del desempeño y el control de gestión. Los indicadores deben ser operativos y estratégicos” Francés (2006). Los indicadores operativos son usados para medir el desempeño de las actividades frecuentes, cotidianas contenidas en los planes operativos (eficiencia, productividad o desempeño) mientras que los estratégicos permiten medir el logro de los objetivos estratégicos.

Los indicadores son las herramientas usadas para determinar si se están cumpliendo los objetivos y si la organización tiene una implementación exitosa de la estrategia. También se pueden definir como las medidas estándar usadas para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados, Martínez y Milla (2005).

Existen dos tipos de indicadores:

- Los indicadores pasados o de resultados (*lag indicators*) los cuales son la consecuencia de acciones tomadas previamente (por ejemplo, unidades vendidas), miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Los indicadores futuros o de actuación o (*lead indicators*) son medidas que impulsan los resultados obtenidos en los indicadores pasados (por ejemplo, el número de ofertas presentadas), miden el desempeño de los procesos que permiten alcanzar el objetivo.

Niven (2007) explica que el mapa estratégico debe contener ambos tipos, pues si se tienen los indicadores pasados, sin impulsores de resultados estos no podrán brindar información de como alcanzar los resultados esperados; si por el contrario se tienen los indicadores futuros, estos ciertamente mostrarían las mejoras en la organización

pero por sí mismos estos no revelan si esas mejoras se traducen en mejores resultados financieros y con los clientes.

Según su forma de medición los indicadores pueden ser, según Francés (2006).

- Cuantitativos simples: Son indicadores cuya escala de medición es absoluta, ejemplo, Bs Vendidos.
- Cuantitativos compuestos: Se miden a través de la aplicación de fórmulas las cuales pueden estar conformadas por indicadores simples o compuestos, ejemplo, porcentaje de pedidos atendidos Vs los recibidos.
- Cualitativos ordinales: Son aquellos que no pueden ser directamente medidos a los cuales se les debe aplicar una escala de percepción y pueden ser ordenados de menor a mayor, ejemplo, calidad de servicio: deficiente, aceptable, bueno excelente.
- Cualitativos nominales: Son aquellos indicadores que no pueden ser medidos y no pueden ser ordenados de menor a mayor, representan categorías, ejemplo, sexo: masculino, femenino).

2.2.8.6. Metas.

Es el valor objetivo que se quiere obtener para un indicador en un período de tiempo determinado. En general, las metas deben ser retadoras pero realizables, y deben establecerse con la periodicidad adecuada para poder corregir desviaciones antes de que sea demasiado tarde.

El proceso de fijación de metas tiene una importancia fundamental en el proceso de implantación del CMI, ya que es en este momento cuando los diferentes responsables de la organización asumen compromisos importantes de cara al futuro. Debido a esto, el proceso suele ser iterativo y está íntimamente relacionado con el proceso de seguimiento presupuestario y control de gestión.

2.2.8.7. Iniciativas.

Son la última pieza para usar el CMI como sistema de medición, son el desarrollo y la asignación de prioridad a las iniciativas que permiten alcanzar las metas.

Las iniciativas son los programas, actividades, proyectos o acciones que serán desarrolladas para el logro de las metas fijadas. Estas pueden ser de dos tipos fundamentales: de inversión o de gestión; las primeras implican incorporación de activos para aumentar la productividad de la empresa, por otro lado, las de gestión tienen que ver con proyectos que cambiaran la forma de hacer las cosas, las actividades o procesos.

2.2.9. Modelo de Implantación de Paul R. Niven.

La implantación del Cuadro de Mando Integral descrita por Niven (2007) en su libro “El Cuadro de Mando Integral paso a paso, maximizar la gestión y mantener los resultados”, estructura el proyecto en dos fases: una de planificación constituida por seis pasos y la de desarrollo con siete pasos, las que son presentados a continuación:

2.2.9.1. Fase de Planificación.

Paso 1. Desarrollar objetivos para el Cuadro de Mando Integral.

Para que haya cambios positivos en la empresa, el Cuadro de Mando Integral tiene que estar incluido en los sistemas de gestión y convertirse en la piedra angular del análisis de la gestión, el apoyo y la toma de decisiones. Determinar los objetivos para desarrollarlo tendrá mucha importancia para su evolución dentro de la empresa y por el contrario, la falta de un objetivo claro puede limitar su efectividad.

Paso 2. Determinar la unidad organizativa apropiada.

Dependiendo del tamaño de la empresa, puede haber una serie de variantes potenciales. Si se trabaja en una gran empresa, se podría elegir comenzar el Cuadro de Mando por la parte más alta, desarrollando una serie de medidas de alto nivel

empresarial. Comenzar por las unidades de negocio o incluso por las unidades de servicios compartidos, también serían opciones posibles. Comenzar por arriba es frecuentemente la elección más lógica. El Cuadro de Mando Integral corporativo proporciona los medios para comunicar objetivos y medidas estratégicas a toda la empresa.

Paso 3. Conseguir el respaldo de la dirección.

El apoyo y el liderazgo directivo es un imperativo para que un programa de Cuadro de Mando Integral tenga éxito. Debe conseguirse el respaldo de un alto directivo a un proyecto de CMI, porque si proporcionan un apoyo débil e informal al mismo, los empleados rápidamente traducirán esta demostración como que el proyecto probablemente no merece su tiempo y esfuerzo.

Paso 4. Formar el equipo de Cuadro de Mando Integral.

Los grupos poseen gran poder para realizar tareas con eficacia a través de la variedad de habilidades y experiencias representadas por una colección de individuos. La implementación de un Cuadro de Mando Integral se adapta bien al concepto de equipo. Ninguna persona de la empresa por sí sola tendrá los conocimientos necesarios sobre estrategia, mercado, competidores, procesos y competencias para una construcción coherente.

Paso 5. Formular el plan de proyecto.

Para guiar el trabajo de su equipo hará falta un plan de desarrollo cuidadosamente pensado, ya que cada empresa es diferente a la hora de usar los planes proyectados. Cuando se diseñe el plan, hay que desarrollar uno que sea aceptado por el equipo y el patrocinador en base a la cultura prevaleciente en la empresa. Lo importante es incluir todos los elementos básicos del proyecto.

Paso 6. Desarrollar un plan de comunicación para el proyecto de CMI.

Hacer un uso correcto de la comunicación. Seis son los requisitos que debe contener un mensaje, a fin de evitar toda posible deformación de lo que verdaderamente se desea transmitir: credibilidad, utilidad, claridad, continuidad y consistencia adecuada en el medio y disposición del auditorio.

2.2.9.2. Fase de Desarrollo.

Paso 1. Reunir y distribuir material informativo de fondo.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que describe la estrategia. Para poder cumplir esta promesa, el equipo necesita tener acceso a todo tipo de material informativo sobre la visión, misión, valores, estrategia, posición competitiva y capacitación de los empleados de la empresa. Deben usarse recursos internos tales como grupos de estrategia y marketing para que le ayuden en este esfuerzo.

Paso 2. Desarrollar o confirmar visión, valores, misión y estrategia.

Según la información reunida en el paso 1, se debe alcanzar un consenso sobre el lugar que ocupa la empresa con respecto a estas cuestiones críticas. Si no cuenta con alguna o con todas estas “materias primas” del Cuadro de Mando se tiene que trabajar con el equipo directivo para desarrollarlas.

Paso 3. Entrevistarse con la dirección.

Después de destacar la importancia de la participación directiva en el proceso de Cuadro de Mando. Durante esta primera entrevista con la alta dirección, el equipo reunirá información sobre la posición competitiva de la empresa, los factores clave del éxito en el futuro y posiblemente, de las medidas del mismo.

Paso 4. Desarrollar objetivos y medidas en cada una de las perspectivas del CMI.

En este paso el equipo determinará qué perspectivas del Cuadro de Mando son adecuadas para la empresa y desarrollará objetivos y medidas por cada perspectiva según la traducción de las estrategias.

a. Seminario directivo.

Conseguir el consenso de la alta dirección sobre los objetivos y medidas que el equipo ha desarrollado. Captar e incorporar las recomendaciones del grupo directivo.

b. Reunir *feedback* de los empleados.

El Cuadro de Mando Integral proporciona información que permite a todos los empleados determinar de qué modo sus actividades diarias se relacionan con el plan estratégico de la empresa; por lo tanto, se necesita pedir a los jefes y trabajadores que lo expresen para que ellos vean que se han captado los elementos de valor crítico para la empresa.

Paso 5. Desarrollar relaciones causa-efecto.

Un buen Cuadro de Mando Integral debe describir la estrategia mediante una serie de interrelaciones entre las medidas seleccionadas. Estas medidas o indicadores deben vincularse en una cadena causa-efecto que parten de los impulsores de resultados de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y llegan a los resultados financieros mejor reflejados en la perspectiva financiera.

a. Seminario directivo.

Establecer relaciones causa-efecto coherente y válida puede ser un desafío incluso para los equipos más experimentados. Lo más importante en este paso es el debate que se abrirá entre los miembros del equipo de alta dirección sobre el grado y oportunidad de las relaciones causa-efecto. Es durante esta discusión que se espera

que los altos directivos vean, tal vez por primera vez, la importancia que tiene su cargo funcional como capacitador del éxito general de una empresa.

Paso 6. Establecer metas para las medidas.

Sin una meta para cada una de las medidas, no habrá manera de saber si los esfuerzos por mejorar están dando resultados aceptables. Los datos numéricos sólo proporcionan la mitad de la imagen. Una meta presta significado a las mediciones porque permite un punto de comparación, pero hay que tener presente que fijar metas es algo que está entre los aspectos más difíciles de toda la implementación. Muchas empresas tienen pocas prácticas reales o técnicas para establecer metas significativas.

a. Seminario directivo.

El objetivo de esta sesión directiva es conseguir el consenso directivo para el Cuadro de Mando Integral desarrollado por el equipo. A estas alturas el documento debe estar a punto para estar incluido en las operaciones de la empresa.

Paso 7. Desarrollar el plan en marcha para implementar el Cuadro de Mando Integral.

Los pasos anteriores le llevarán desde cero hasta el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral como herramienta para medir, destacando la palabra medir. Exigir responsabilidad en cascada por los resultados hasta llegar a los niveles más bajos de la empresa, vincular presupuesto y planificación a las metas estratégicas, coordinar los sistemas de compensación e informar de los resultados son todas operaciones decisivas dentro de la empresa que pueden reflejar el impacto positivo de la presencia de un Cuadro de Mando Integral eficaz.

2.2.10. Beneficios del CMI.

Según Altair Consultores S. R. L. (2005) el Cuadro de Mando Integral es un concepto creado para mejorar el rendimiento de las empresas a través de la alineación de sus

procesos, los resultados de su implantación deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas. En general el CMI aportará los siguientes beneficios a las empresas y organizaciones:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas del negocio.
- Mejora la capacidad de análisis y de la toma de decisiones, (p.13).

El CMI es considerado un instrumento que permite a las compañías adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica provocados por el entorno altamente competitivo e incierto de la actualidad. Alguno de los imperativos estratégicos que son potenciados por el CMI son:

- *La creación sostenible de valor.* El CMI posibilita esto facilitando la visión a corto, medio y largo plazo. Teniendo como elemento clave la separación de los objetivos en las perspectivas, especialmente, la de aprendizaje y crecimiento.
- *El crecimiento.* Este requiere plantearse qué quieren los clientes y qué puede ofrecerle la empresa (proposición de valor) para satisfacer sus necesidades y mediante esa satisfacción crecer.
- *El alineamiento.* El CMI permite alinear todos los recursos hacia la dirección estratégica en cada momento posibilitando ampliar la visión global de la empresa a diferentes niveles organizativos.
- *El hacer que la estrategia sea trabajo de todos.* Esto parte del punto en el que todos los miembros de la organización conocen la estrategia y como les

afecta; el CMI permite comunicar la estrategia de forma sencilla y la traduce en elementos de acción mediante la creación de cuadros de mando para departamentos, equipos e incluso personas.

- *El cambio.* Se considera una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia adaptada a un entorno más competitivo. La participación de todos en la definición de los objetivos, indicadores, metas y proyectos hace que los cambios se asuman como propios y no impuestos.

2.3. Bases Legales.

Las bases legales bajo las que se fundamenta este estudio son las que rigen las actividades comerciales del país partiendo de la Carta Magna de la República Bolivariana de Venezuela, seguido por las específicas del ramo. El presente estudio está alineado con los preceptos de las bases que rigen la República, en específico se mencionan las siguientes:

- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela.
- Ley Orgánica del Trabajo.
- Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo.
- Código de Comercio.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se desarrollan todos los aspectos relacionados con la metodología que se aplicó en el presente estudio, partiendo del tipo de investigación a desarrollar, su diseño, pasando por la identificación de la población y la muestra, las técnicas de recolección de datos, la descripción de las fases de la investigación, la operacionalización de los objetivos, establecimiento de la estructura desagregada de trabajo, el cronograma, entre otros.

En definitiva en este apartado se describe la estructura de la investigación, el cómo se realizó basada en la metodología de la investigación científica.

3.1. Tipo de Investigación.

El presente estudio se define metodológicamente como una investigación de tipo proyectiva, la cual "... consiste en la elaboración de una propuesta o modelo para solucionar determinadas situaciones.", (Hurtado, 2010, p. 565).

Asimismo, es de investigación y desarrollo, ya que Valarino & Yaber, (2003) explican que este tipo de estudio tiene como finalidad indagar sobre las necesidades del ambiente interno o externo de una organización, para posteriormente desarrollar un producto o servicio para su aplicación en la organización para dar respuesta al problema.

El estudio es de nivel descriptivo, definido por Tamayo (2004) como "...la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente" (p. 46).

Por otra parte, Méndez (2009) explica que el estudio descriptivo tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, identifica características, permite señalar formas de conducta y actitudes del universo

investigado, descubre y comprueba la asociación entre variables de la investigación. También él establece que los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas para la recolección de datos, siendo estas, la observación, las entrevistas y los cuestionarios.

Los conceptos anteriores corresponden con el objetivo que se pretendió alcanzar en esta investigación, a través del diseño de un Cuadro de Mando Integral para una empresa distribuidora de productos de consumo masivo, para la cual fue descrita su situación actual, se establecieron los lineamientos estratégicos y en base a la información suministrada por la Gerencia General se diseñó un Cuadro de Mando Integral, como producto aplicable en la empresa para la solución del problema planteado en el presente estudio.

3.2.Diseño de la Investigación.

Hernández, Fernández y Baptista, (2006) definen el diseño de la investigación como “...el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.” (p. 158).

La investigación no experimental es definida como “...observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, p. 205), allí no se contruye ningun tipo de situación, se observan situaciones ya existentes. Y específicamente dentro del diseño no experimental esta investigación es transeccional o transversal la cual se define como “...aquellas investigaciones en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población y muestra) una única vez en un momento dado” (Bernal, 2006, p. 119).

La investigación tambien corresponde a un diseño documental y de campo, la primera de éstas consiste en “...un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio.” (Bernal, 2006, p. 110); mientras que la investigación de campo “... es aquella en la que el mismo objeto de

estudio sirve como fuente de información para el investigador, el cual recoge directamente los datos de las conductas observadas” (Eyssautier, 2006, p. 96).

3.3.Unidad de Análisis.

La unidad de análisis es definida como los casos o elementos de estudio según Hernández, Fernández y Baptista (2006).

Para esta investigación la Unidad de Análisis comprendió a todos los empleados, procesos y documentos de la empresa, debido a que el Cuadro de Mando Integral requiere del estudio de todos los elementos que componen la organización; se trata de una compañía pequeña, cuya constitución es la siguiente:

- Gerente General.
- Gerente de Administración y RRHH.
- Gerente de Compras y Ventas.
- Jefe de Almacén
- Coordinador de Aseguramiento de la Calidad.
- Asesor Contable.
- Asesor de Organización y Métodos.
- Asesor de Sistemas y Comunicaciones.
- Asistente Administrativo.
- Facturador.
- 2 Supervisores de Ventas.
- 8 Vendedores.
- 3 Choferes.
- 2 Almacenistas.
- 3 Despachadores.

La empresa tiene un total de 28 trabajadores y todos formaron parte de la unidad de análisis de la investigación.

3.4. Población y Muestra.

La Población es definida como “...el conjunto de mediciones que se pueden efectuar sobre una característica común de un grupo de seres u objetos”, (Rodríguez, 2005, p. 79); a su vez, Hernández, Fernández, & Baptista (2006) establecen que se trata de un “...conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. p. 239.

Para la presente investigación la población fue finita y de pequeño tamaño, 28 personas, por otro lado, la muestra es definida como un “...subgrupo de la población del cual se recolectan los datos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.236) y para el estudio estuvo constituida por los procesos de la empresa y los documentos asociados a ellos y 6 cargos de su estructura:

- Gerente General.
- Gerente de Administración y RRHH.
- Gerente de Compras y Ventas.
- Jefe de Almacén
- Coordinador de Aseguramiento de la Calidad.

los cuales fueron elegidos intencionalmente debido a que poseen el conocimiento y la experiencia necesaria para obtener la información relevante que se requería para el desarrollo del proyecto.

3.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

Para la recolección de datos se emplearon las técnicas que, de acuerdo al tipo de investigación desarrollada, permitieron obtener la información necesaria de forma adecuada, objetiva, confiable, ordenada y de sencillo análisis e interpretación para finalmente dar con resultados representativos de la realidad.

Una de estas técnicas es la observación directa; Hernández, Fernández y Baptista (2006) explican que ésta “...implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente”, p. 587.

La observación como procedimiento de investigación puede definirse como “...el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar”. (Méndez, 2009, p. 238) y fue empleada por la investigadora como observación participante para desarrollar el diagnóstico de la situación actual de la empresa objeto de estudio; como instrumento para la aplicación de esta técnica se emplearon guías de observación.

También fue aplicada la técnica de la entrevista, definida como “...una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) y otras (entrevistados).”(Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 597). Asimismo, indican que a través de la entrevista se establece una comunicación en la que se contruye conjuntamente los significados respecto a un tema. La técnica fue empleada diagnosticar la situación actual y para el establecimiento de los lineamientos estratégicos de la empresa que posteriormente conllevaron a la identificación de los elementos del Cuadro de Mando Integral, tomando en cuenta la información recogida en la Gerencia General y los departamentos de la empresa; como instrumento se utilizó la guía de entrevista estructurada.

La tercera técnica de recolección de datos empleada fue la Revisión Documental, de los conceptos, metodologías, antecedentes y técnicas que permitieran la consecución del objetivo general de la investigación; para esta técnica se empleará como instrumento de recolección de datos las fichas documentales.

3.6.Fases de la Investigación.

Fase I. Recopilación de datos.

Esta etapa consistió en la revisión y recopilación de todos los datos necesarios para la consecución del objetivo general de la investigación, específicamente, los conceptos, elementos, metodología y antecedentes del Cuadro de Mando Integral así como, las buenas prácticas para la gestión de proyectos. Igualmente fueron recopilados todos los datos referentes a la empresa, sus procesos, funcionamiento, recursos, elementos de planificación estratégicas presentes y las expectativas de todos los involucrados respecto al proyecto a desarrollar. En esta etapa se utilizó la observación, la revisión documental y la entrevista.

Fase II. Diagnóstico de la situación actual.

Una vez teniendo claro el funcionamiento actual de la empresa se procedió a analizar y documentar la información recopilada, abordando el problema desde diferentes perspectivas para dar como resultado un diagnóstico general de la situación presente en la empresa referida a indicadores para el Control de la Gestión con el fin de determinar el contexto en el cual se desenvuelve la organización, orientarla hacia el logro de los objetivos de la investigación y por lo tanto de las expectativas de los interesados con la implementación del CMI.

Fase III. Planificación Estratégica.

Luego de identificarse los elementos estratégicos presentes en la empresa, estos fueron actualizados, atendiendo a las necesidades de la directiva y la realidad actual de la organización, a través de la aplicación de técnicas de planificación estratégica, todo esto con el fin de sentar la base para el diseño del Cuadro de Mando Integral de la empresa.

Fase IV. Diseño del modelo de CMI

En esta fase fueron identificados, analizados, desarrollados y documentados todos los elementos que componen el Cuadro de Mando Integral en concordancia con la información recopilada desde las diferentes perspectivas de la organización. Asimismo, se formulará el Plan de Comunicación del CMI a ser aplicado antes durante y después de implantado el proyecto.

Cada una de las fases se desarrolló con el fin de lograr alcanzar con calidad el objetivo general de la investigación: diseñar un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Representaciones Tati Mar.

3.7.Procedimiento por objetivos.

- Diagnosticar la situación actual de los procesos de la Empresa.
 - Elaborar los instrumentos de recolección de datos.
 - Desarrollar la recolección de información, documental y de campo, a través de la guía de observación y la entrevista aplicada a la muestra seleccionada.
 - Analizar la información recolectada.
 - Desarrollar el diagnóstico de la situación actual de la empresa.

- Establecer los lineamientos estratégicos de la Empresa Distribuidora Tati Mar.
 - Elaborar los instrumentos de recolección de información.
 - Desarrollar la recolección de información, documental y de campo, a través de la entrevista aplicada a la muestra seleccionada.
 - Desarrollar una técnica de planificación estratégica en el caso de la empresa no la tenga desarrollada.
 - Establecer o actualizar los lineamientos estratégicos de la Empresa Distribuidora.

- Determinar los elementos del Cuadro de Mando Integral para la Empresa Distribuidora Tati Mar.
 - Establecer los objetivos de las perspectivas del CMI
 - Diseñar los indicadores de los objetivos.
 - Establecer las relaciones causa-efecto.
 - Definir las metas de los indicadores.

- Formular el Plan de Comunicación del Cuadro de Mando Integral.
 - Determinar los métodos de comunicación a utilizar.
 - Definir el cronograma del Plan de Comunicación del proyecto.

3.8.Operacionalización de objetivos.

La operacionalización consiste en el desarrollo de un esquema que parte del objetivo general de la investigación, descomponiéndolo en objetivos específicos, posteriormente en indicios, en indicadores, en técnicas o herramientas y finalmente se indica la fuente de donde se recopilará la información. Con este proceso se llega a la definición operacional del objetivo, es decir, éste, ahora, se puede definir a partir de un conjunto de indicadores.

Tabla 1. Operacionalización de los objetivos para el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Representaciones Tati Mar. (2015)

EVENTO	SINERGIA	INDICIOS	INDICADOR	TÉCNICAS/ HERRAMIENTAS	FUENTE
Diseño de un Cuadro de Mando Integral para una Empresa Distribuidora de Consumo Masivo Tati Mar	Diagnóstico la situación actual de los procesos de la Empresa.	Análisis interno Análisis externo	Procesos Gestión Recursos Humanos	La observación: Guía de Observación. (Ver Anexo 2). Entrevista: Guía de Entrevista. (Ver Anexo 3)	La empresa Directivos y trabajadores de la empresa
	Establecimiento de los lineamientos estratégicos de la Empresa Distribuidora.	Proceso de Planificación estratégica	Visión Misión Objetivos Estrategias	Revisión documental: Ficha documental Entrevista: Guía de Entrevista. (Ver Anexo 3)	Libros de Texto Investigaciones previas Directivos de la empresa
	Determinación de los elementos del Cuadro de Mando Integral para la Empresa objeto de estudio.	Metodología del CMI. Estrategias de la Organización.	Indicadores y metas de perspectivas: Clientes Procesos Internos Accionistas Aprendizaje y Crecimiento	Revisión documental: Ficha documental Entrevista: Guía de Entrevista. (Ver Anexo 3)	Libros de Texto Investigaciones previas Directivos y trabajadores de la empresa
	Formulación del Plan de Comunicación del Cuadro de Mando Integral.	Requerimientos de información de los interesados.	Métodos de Comunicación	Revisión documental: Ficha documental	Libros de Texto Investigaciones Previas

3.9.Estructura Desagregada de Trabajo (EDT).

La EDT es una de las primeras actividades en el proceso de creación de un proyecto, es la definición de su alcance, delimita los trabajos a realizar para alcanzar los objetivos planteados. Esta estructura consiste en subdividir los entregables y el trabajo del proyecto a desarrollar en componentes cada vez más pequeños, fáciles de dirigir y controlar.

La finalidad de la EDT es identificar todos los esfuerzos requeridos y asignar responsabilidades para que a partir de él se establezca el cronograma y presupuesto adecuado para la realización de los trabajos, partiendo del nivel más bajo de los componentes del EDT, los paquetes de trabajo.

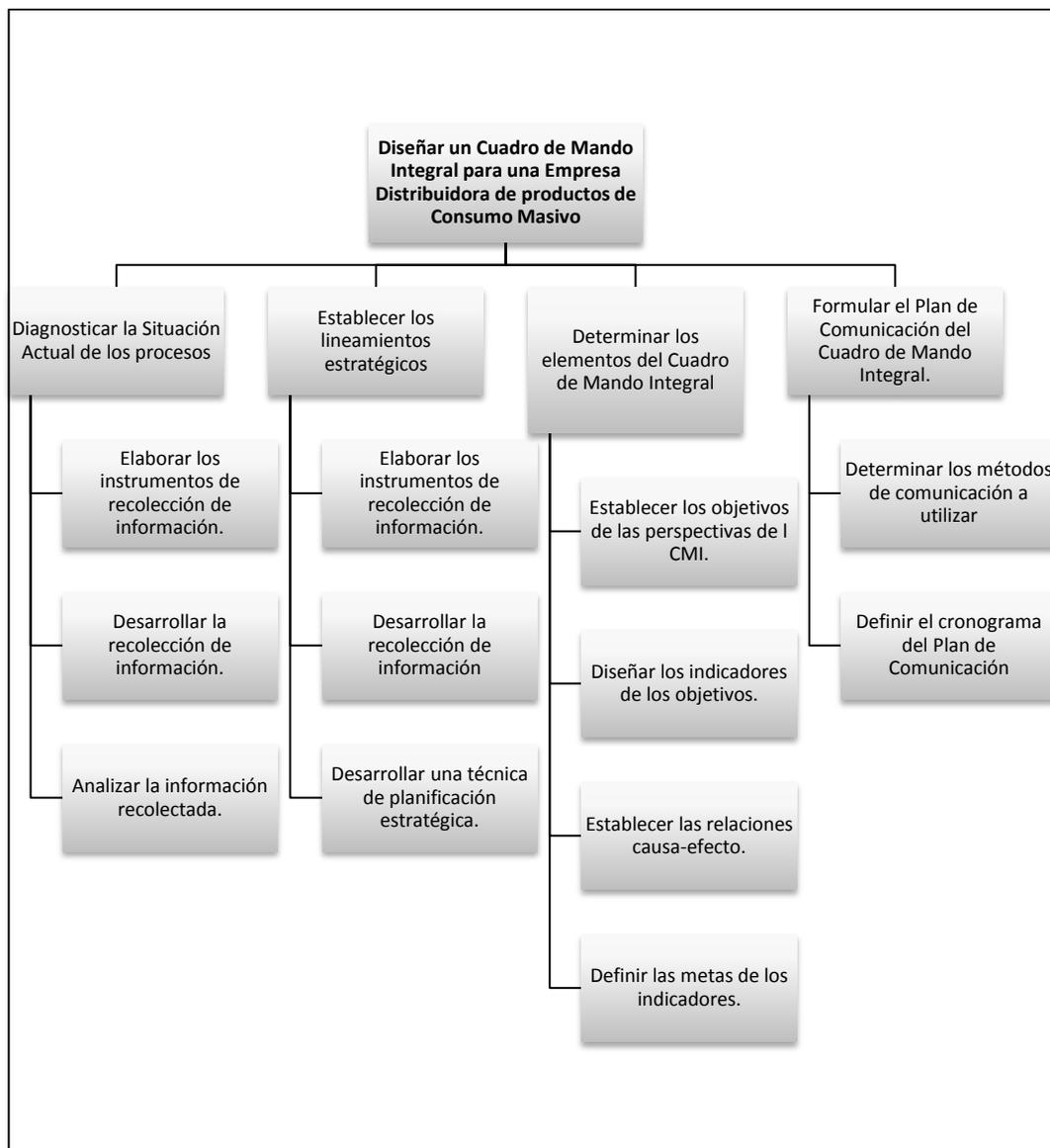


Figura 10. Estructura Desagregada de Trabajo para el Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Representaciones Tati Mar. (2015)

3.10. Aspectos Éticos.

La presente investigación estuvo enmarcada en el Código de Ética Profesional establecido por el Colegio de Ingenieros de Venezuela (s.f.) y por el Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute (2006), en ellos se enuncian los principios que deben guiar la actitud y conducta del profesional, para el logro de elevados fines morales, científicos y técnicos.

3.11. Cronograma.

En el cronograma se establecen las actividades a desarrollar por cada objetivo específico planteado, lógicamente secuenciadas y con la duración estimada para cada una de ellas.

En el Anexo 1, se observa el cronograma de las actividades que constituyeron el presente estudio, principalmente delimitado por lo establecido en la EDT y cuya duración se determinó por la complejidad de la ejecución de las actividades, así como la disposición de los recursos y personas involucradas. De esta forma el estudio de desarrolló en 24 días, iniciando el 18 de mayo de 2015 y finalizando el 18 de junio de 2015.

3.12. Recursos.

A continuación, se identifican los recursos materiales utilizados en el desarrollo del proyecto, desde su conceptualización hasta el cumplimiento del objetivo general establecido.

Tabla 2. Recursos requeridos para el proyecto. (2015)

Cantidad	Recursos	Precio (bs)	Total (bs)
1	Escritorio	10.000	10.000
1	Silla ergonómica	9.000	9.000
1	Laptop	100.000	100.000
1	Porta laptop	3.500	3.500
1	Pen drive 32 Gb	3.500	3.500
1	Conexión de datos	1.000	1.000
1	Conexión telefónica	1.000	1.000
1	Kit de artículos de oficina	3.500	3.500
4	Resmas de papel bond blanco	1.200	4.800
2	Libretas de una línea	130	260
1	Paquete de bolígrafos de 6 unidades	150	450
1	Paquete de resaltadores	220	220
1	Cámara fotográfica	15.000	15.000
1	Grabadora	2.990	2.990
1	Inscripción Trabajo Especial de Grado	-	5.323,20
	Total		160.543,20

CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

Este capítulo reúne los aspectos que describen a la organización objeto de estudio, su reseña histórica, misión, visión, valores, estructura organizacional y la descripción del departamento donde será desarrollada.

4.1. Reseña Histórica de la Organización.

Representaciones Tati - Mar, C.A., nació en la mente de uno de sus socios para mediados del año 1991, pero se concretó el 18 de Mayo de 1995 cuando fue registrada formalmente; contando para ese entonces con un camión Cheyenne, tres empleados y muchas ganas de trabajar y progresar.

La compañía tiene 19 años de fundada dedicada a la distribución de productos alimenticios, de limpieza, quincalla, artículos escolares, de tocador y víveres. Cuenta con una estructura de 28 empleados y una nómina promedio mensual de Bs 238.000.

Su área de distribución comprende todo el Litoral Central (Carayaca, Catia la Mar, Maiquetía, La Guaira, Macuto, Caraballeda, Naiguatá), dividida en 4 zonas, tanto la división Multilínea como la de Nestlé, cada una cuenta con 4 vendedores los cuales reportan a un Supervisor de Ventas por división, atendiendo aproximadamente una cartera registrada de 600 clientes activos, siendo estos visitados en una frecuencia semanal y obteniendo un 20% de ganancias en ventas. Algunos de sus principales clientes son: Automercado Tres Estrellas, Distribuidora El 93, Distribuidora DOMCAR, C.A., Automercado Bensica, Automercado Siglo XXI, Automercado Rialto, Minicentro Antena 3, Automercado Lusitana, Automercado Carayaca 70, Alonso Hermanos, Inversiones el 5 de Oro, Supermercado la Mansión del Caribe C.A., Andiservi Litoral, Automercado Litoral, Automercado Central, Automercado La Guzmania, Distribuidora Super Candi, Automercado Coral Plaza, Automercado Punto Fijo, Automercado la Riviera, Supermercado Roca Azul, Automercado Rio Mar, Panaderia La Cascada, Automercado Brisas del Guamacho, Supermercado La

Rosa Mística, Panadería y Pastelería La Gran Muralla, Comercial Mega Caribe C.A., Comercial Megaplaza 2010, C.A., Comercial Hong 71, Mega Hogar C.A., Comercial Lee Cheng C.A., Distribuidora Hong 71, Comercial la estrella de Maiquetía, Comercial Young Vargas, Comercial Hermanos Young, Inversiones El Chispazo C.A., Inversiones Asia Toys 168, entre otros.

Su flota de transporte consta de 3 camiones propios y al menos 3 con servicios de contrato con los cuales realizan sus despachos diariamente, siendo las entregas realizadas en 24 horas.

Sus almacenes se ubican al final de la calle 5, en la Urbanización La Atlántida, en Catia La Mar, consta de un edificio de 3 pisos con un ascensor de carga de 3500 K siendo la superficie de almacenamiento de 1.200 mts².

Dentro de sus mayores logros se encuentran la obtención de la distribución exclusiva en Vargas a los canales bajos de Nestlé de Venezuela (productos alimenticios), los productos Palma Real (artículos de limpieza) y Rolda (productos cosméticos).

Otros de sus principales proveedores son: Alfonso Rivas, Plumrose, Representaciones Cosmerol C.A., Vargas C.A., Sura de Venezuela C.A., Papeles Venezolanos C.A., D. Proca, Serviquim C.A., Corporación Clorox de Venezuela S.A., Distribuidores Fábrica de Papel Maracay C.A, Viveres Miragua C.A., Industrias Vielmor C.A., Inversiones Mida C.A., entre otras.

4.2. Misión.

Proveer víveres, artículos de limpieza, quincalla, escolares y de tocador de calidad con base en los niveles más altos de confianza e integridad, comprometidos con la plena satisfacción de nuestros clientes, apoyados en el trabajo de un equipo de profesionales competentes con amplia experiencia, a través del uso de tecnología avanzada y de las mejores prácticas de ventas y distribución, influyendo positivamente en la calidad de vida de la comunidad y de sus inversionistas.

4.3. Visión.

Ser reconocida como la empresa N° 1 en el mercado varguense por la distribución de víveres, artículos de limpieza, quincalla, escolares y de tocador por su calidad de servicio, capaz de satisfacer las necesidades y exigencias de sus clientes en un entorno dinámico y exigente.

4.4. Objetivos Estratégicos.

- Garantizar calidad en la prestación de sus servicios.
- Diversificar el mercado en el que participa.
- Fomentar las alianzas con los proveedores.

4.5. Políticas.

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y la personalidad del talento humano, mediante acciones sistemáticas de formación.

4.6. Estructura Organizacional.

A continuación, se muestra la estructura organizacional de cargos de Representaciones Tati Mar C.A. (2015).

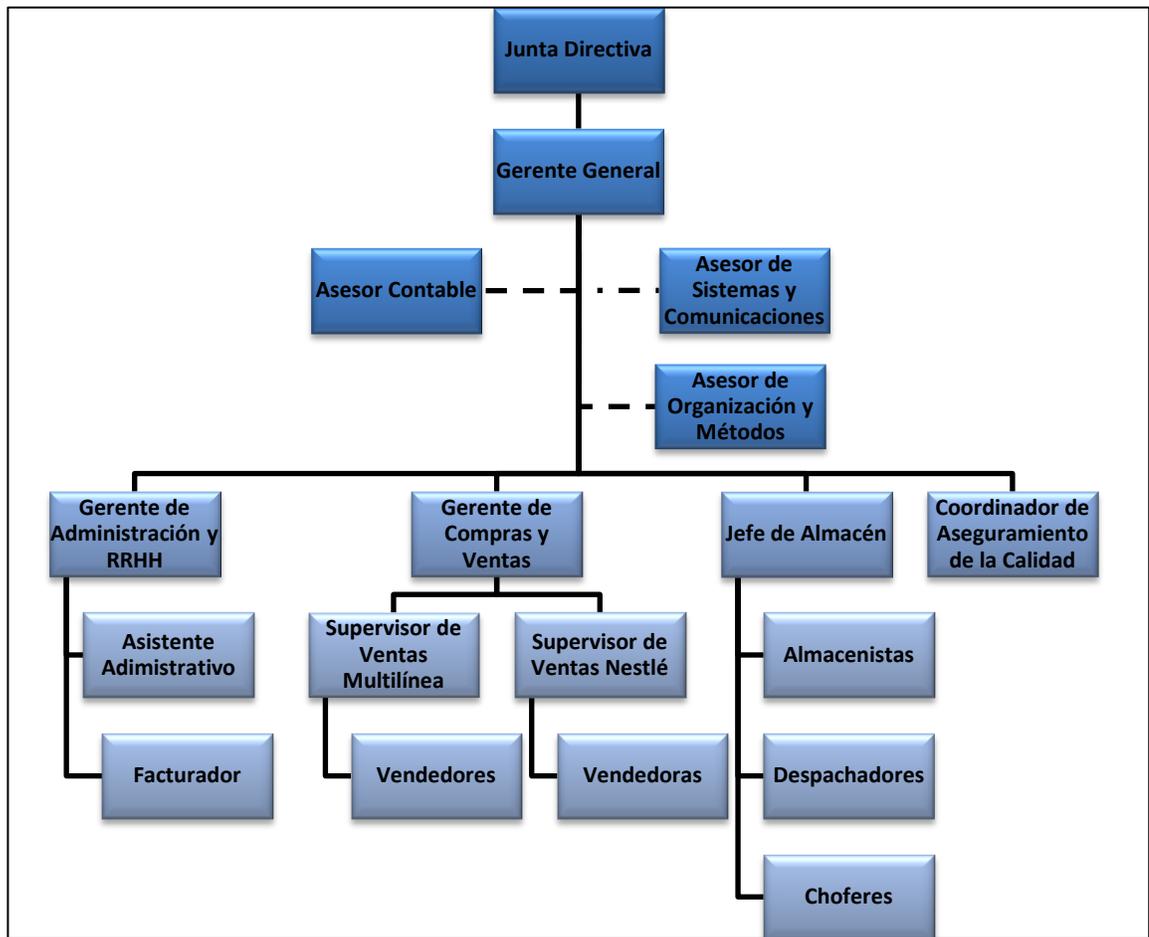


Figura 11. Estructura organizativa de cargos de Representaciones Tati-Mar C. A. (2015)

4.7. Importancia del estudio para la empresa.

El presente estudio era de importancia para la empresa pues apoyará la consecución de la visión de la misma, por tal razón se encuentra incluido dentro de su portafolio de proyectos.

CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados de la ejecución de las técnicas de recolección de información, la revisión documental, la observación y la entrevista, obteniendo tras su análisis el diagnóstico de la situación actual de los procesos de la empresa, el establecimiento de sus lineamientos estratégicos, así como los elementos a ser tomados en cuenta para la elaboración del Cuadro de Mando Integral de Representaciones Tati Mar.

5.1. Diagnóstico de la situación actual de los procesos de la empresa.

El análisis que se encuentra a continuación inicialmente está enfocado en los procesos de forma individual resultado de la aplicación de la entrevista a los líderes de cada área de la empresa y finaliza con el diagnóstico global de la misma según la observación realizada por la autora y el análisis de los hallazgos del proceso de recolección de datos , los cuales posteriormente sirvieron de insumo para establecer la matriz DOFA que se muestra en Capítulo VI, Tabla 3, los que a su vez conllevaron hacia las estrategias del negocio, los objetivos y finalmente al diseño del CMI.

Proceso de Administración y RRHH.

El equipo está constituido por tres personas, el gerente, un asistente administrativo y un facturador. Se identifica como un equipo dedicado y comprometido con dar los resultados esperados y consciente de la influencia de su trabajo en alcanzar los de la empresa, aun así fueron detectadas ciertas deficiencias, tales como, problemas de cuellos de botella durante la facturación, en los cuales todos los pedidos se acumulan a la misma hora del día y no son capaces de responder rápidamente retrasando los procesos subsecuentes, adicionalmente se infiere que por causa de esta situación son cometidos errores en el proceso, lo cual posteriormente genera re trabajos. Asimismo, fueron identificados retrasos en la entrega de la documentación al contador.

Respecto a los procesos del área, a pesar de que el entrevistado asegura que el equipo conoce los procedimientos de cada uno de sus procesos también afirma que estos no están establecidos formalmente, no es un documento que exista en la empresa.

El entrevistado indica que la misión, visión y valores de la empresa son conocidos, asimismo, son informados los objetivos mensuales, pero no es conocida la estrategia ni los objetivos y metas del año.

Proceso de Compras y Ventas

El Gerente de Compras y Ventas, dos supervisores de ventas y ocho vendedores componen el equipo, cuyas fortalezas son la comunicación y el adiestramiento constante, dentro de sus debilidades destacan no contar con un catálogo con todos los productos y el no contar con un método o herramienta para hacer llegar los pedidos a la empresa a medida que se van generando. El entrevistado indica que el desempeño del equipo es bueno, están comprometidos con la empresa y con lograr siempre la cuota que se establece. Los objetivos son establecidos de manera mensual y los resultados de cada uno son informados y analizados al cierre de mes. No se tiene información de cuáles son los objetivos o metas del año.

Los procesos de ventas y compras están definidos, no se tiene procedimientos, sin embargo, cada cierto tiempo se realiza un reforzamiento a los vendedores del proceso de ventas y negociación, se atacan las debilidades que puedan existir para mejorarlas, asimismo, si existe un caso difícil de tratar en grupo se busca la mejor opción para solucionarlo.

Considera que los factores de éxito para el equipo de compras y ventas han sido, la adquisición de nuevas líneas de productos de alta rotación, el mantener altos inventarios de producto y el despacho a 24 horas.

El equipo conoce la misión, visión y valores de la empresa, pero desconocen el objetivo del año y las metas específicas, se basan en las metas mensuales y son evaluados en base a estas.

Proceso de Almacén

El equipo está constituido por un jefe de almacén, dos almacenistas, tres choferes y tres despachadores, se definen a sí mismos como muy unidos y rápidos, sin embargo, el entrevistado reconoce que suelen existir errores en la preparación de pedidos, también en la entrega de clientes donde en ocasiones se extravía la mercancía y se presentan robos de mercancía ocasionales de productos en el almacén.

No existen procedimientos para los procesos del área, estos son realizados de acuerdo a una directriz dada, sin embargo, cada trabajador puede realizarlo a su propia forma y tiempo. La misión, visión y valores de la empresa no son conocidos, asimismo, desconocen el objetivo de la misma y los de su área, el entrevistado indica que se cumplen los objetivos diarios, determinados por los pedidos a preparar y los camiones a despachar; aun así se sienten muy comprometidos con el cumplimiento de las tareas que les asignan diariamente.

El entrevistado indica que nunca le han medido el desempeño al equipo de almacén aunque si se les reconoce el trabajo realizado a final de cada mes, donde se informa cual fue el resultado de las ventas de la compañía.

Proceso de Aseguramiento de la Calidad

Está constituido por una persona el Coordinador de Aseguramiento de la Calidad, el cual se considera una persona muy detallista y orientado a la calidad de su trabajo, una de las debilidades que tiene el área es que al ser una sola persona no puede dar respuesta tan rápido como quisiera por lo que regularmente debe pedir apoyo a alguien del equipo de administración para poder chequear todos los pedidos que van entrando al camión para despacho. El trabajo de esta área está siendo afectado en gran

medida porque los almacenistas no reconocen claramente cuál es el producto colocado en el pedido, recientemente el portafolio ha estado creciendo muy rápido y ellos no están familiarizados con sus nombres y diferentes tipos por lo que recurren a errores constantes, donde un pedido se puede chequear hasta 3 veces en el peor de los casos.

Los procesos están definidos pero no existe un procedimiento formal sobre el cual regirse y no es medido el desempeño de ninguna forma. El personal conoce claramente cuál debe ser el resultado de su trabajo y trabaja en base a eso, aunque conoce cuales son las oportunidades de mejora las cuales considera que en muchos casos se escapa de sus manos por tratarse de deficiencias de otras áreas.

Conoce la misión, visión y valores de la compañía pero desconoce los objetivos de la organización a mediano y largo plazo.

Aspectos organizacionales y estratégicos de Representaciones Tati Mar.

Se identificó en primer lugar que la empresa no cuenta con un Plan Estratégico. La Gerencia General se basa en una planificación a corto plazo, en la cual básicamente cada mes se establecen los objetivos de la fuerza de ventas y todo lo demás se ajusta a cumplir con las necesidades de ese equipo, no se mide de ninguna forma cómo el desempeño de las otras áreas puede estar afectando el de la empresa como un todo. No existen indicadores en ninguna de las áreas con la excepción del cumplimiento de las ventas mensuales a los vendedores.

La misión y visión están creadas y la mayoría del equipo la conoce, sin embargo, la vieron una vez y no la recuerdan. En general, todas las áreas están conscientes de la influencia de sus resultados en las actividades de sus clientes internos pero no está formalmente establecido cuales con los factores claves por proceso y mucho menos los controles correspondientes para asegurar mínimas desviaciones y acciones correctivas.

Hay una deficiencia importante en lo que a procesos se refiere, pues no cuentan con procedimientos para ninguno de ellos, el equipo que mejor se observa en este tema, a pesar de no estar físicamente descritos en ningún documento, es el de Ventas el cual recibe adiestramientos constantes por parte de Gerente de Ventas y Compras donde tienen reuniones constantes; el equipo de Administración y RRHH les sigue pues se rigen por las buenas prácticas de este oficio, sin embargo, en ocasiones, se les puede observar desordenados y con acumulación importante de trabajo, el resto carece en su totalidad de estos, lo cual presenta una oportunidad de mejora para la organización en el mejor aprovechamiento de los recursos.

Un aspecto positivo para la empresa y para la implementación de la herramienta Cuadro de Mando Integral es que tanto la Gerencia General como los trabajadores están motivados y comprometidos con la organización con lo que se infiere que la implementación sería muy bien recibida y los resultados podrían observarse en un mediano período de tiempo, es evidente la presencia de un líder al cual todos están dispuestos a seguir y apoyar.

5.2. Establecer los lineamientos estratégicos de la empresa.

5.2.1. Estrategias.

Representaciones Tati Mar tiene como visión:

“Ser reconocida como la empresa N° 1 en el mercado varguense por la distribución de víveres, artículos de limpieza, quincalla, escolares y de tocador por su calidad de servicio, capaz de satisfacer las necesidades y exigencias de sus clientes en un entorno dinámico y exigente”
Representaciones Tati Mar (2015).

Con lo anterior en mente, para la definición de las estrategias de la empresa, fue empleada la herramienta Matriz DOFA. En esta se identifican los factores internos de la empresa, debilidades y fortalezas; y los externos, oportunidades y amenazas, los cuales posteriormente servirán de base para establecer las estrategias organizacionales

de la empresa ajustadas a la realidad actual, manteniendo siempre como norte la visión, lo cual servirá como base para el establecimiento de los objetivos estratégicos.

A continuación, la Matriz DOFA resultado de la aplicación de los instrumentos de recolección de información a los trabajadores y de la observación directa realizada por el investigador. Asimismo, fue revisada, consensuada y aprobada por la Gerencia General.

Tabla 3. Matriz DOFA para la definición de las estrategias de Representaciones Tati Mar (2015).

<p>MATRIZ DOFA</p>	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo altamente comprometido. - Experiencia de 24 años en el mercado. - Versatilidad del equipo de ventas. - Capacidad de despacho a 24 horas a todo el estado Vargas. - Alineación con los requerimientos del estado relacionados a la comercialización. - Sistema operativo de alta calidad. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de procedimientos de los procesos operativos. - Comunicación ineficiente. - Desconocimiento de la mayoría de los trabajadores de la misión, visión y objetivos de la organización. - Desorden en la interacción de los procesos. - De poco a nulo adiestramiento al personal. - Errores en pedidos y facturas.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuevos productos emergiendo en el mercado nacional. - Grandes empresas en busca de nuevas modalidades de negocio en la distribución. Atención a canales bajos. - Aumento de clientes potenciales tras la creación de nuevos urbanismos en Vargas. - Alta demanda de los productos del portafolio. 	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer relaciones comerciales con transportistas externos que permitan satisfacer las nuevas necesidades de distribución. - Obtener alianzas estratégicas con proveedores nacionales de diferentes líneas de producto. - Capitalizar un incremento de las ventas aumentando la cartera de clientes. 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversificar el riesgo estableciendo negociaciones con proveedores de productos nuevos.
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Volatilidad del mercado. - Nuevos procedimientos o regulaciones impuestas por el estado. - Entrada de nuevos competidores al mercado. - Salida de proveedores del mercado. - Inestabilidad política y económica. - Alta rotación del personal de almacén. 	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un plan de incentivos para los trabajadores. - Asegurar la obtención de todos los permisos gubernamentales necesarios para garantizar la continuidad del abastecimiento de los productos. - Desarrollar planes de ventas para contingencias que permitan asegurar el cumplimiento de las metas del negocio. 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar actividades de capacitación, actualización y recreación para el personal. - Elaboración de manuales de procedimientos de los procesos.

5.2.2. Objetivos estratégicos.

En esta sección se desarrollan los objetivos estratégicos basados en las estrategias definidas anteriormente, los cuales orientan los esfuerzos de quienes integran la organización en la consecución de las metas establecidas y a su vez a la visión.

A pesar de que Representaciones Tati Mar ya contaba con objetivos estratégicos, estos no fueron definidos a través de un análisis formal, por lo que la Gerencia General aceptó que éstos fueran actualizados con el resultado del presente estudio.

- Aumentar la utilidad de la empresa.
- Controlar los gastos operacionales.
- Diversificar los ingresos a través de la ampliación del portafolio de productos a nuevas líneas.
- Establecer y mantener alianzas estratégicas con proveedores.
- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Aumentar la presencia en el estado Vargas.
- Incrementar el nivel de servicio al cliente.
- Promover actividades de capacitación, recreación e integración del talento humano.
- Proporcionar estabilidad laboral y promover el buen desempeño con un plan de incentivos.
- Mantener la fidelidad de los clientes a través de variadas estrategias de ventas.
- Alinear los procesos con las regulaciones gubernamentales vigentes.
- Mejorar la eficiencia de los procesos.
- Garantizar la disponibilidad del sistema operativo (SO) de la empresa.
- Cumplir con el plan de comunicación del CMI.

CAPÍTULO VI. LA PROPUESTA

En el capítulo a continuación se establece la propuesta del Cuadro de Mando Integral para Representaciones Tati Mar, así como el Plan de Comunicación que apoye la implementación del mismo.

6.1. Determinar los elementos del Cuadro de Mando Integral para la empresa.

Luego de la determinación de los objetivos estratégicos es necesario ubicarlos dentro de las cuatro perspectivas que establece el CMI, las cuales son, la Financiera, de Clientes, de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento. La distinción de los objetivos en cada una de ellas permite identificar a cual área de la empresa apoya, asimismo, los responsables de su cumplimiento.

6.1.1. Perspectivas.

Perspectiva financiera

- Aumentar la utilidad de la empresa.
- Incrementar las ventas.
- Controlar los gastos operacionales.
- Diversificar los ingresos a través de la ampliación del portafolio de productos a nuevas líneas.

Perspectiva Clientes

- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Mantener la fidelidad de los clientes a través de variadas estrategias de ventas.
- Incrementar el nivel de servicio al cliente.
- Aumentar la presencia en el estado Vargas.

Perspectiva Procesos Internos

- Alinear los procesos con las regulaciones gubernamentales vigentes.

- Mejorar la eficiencia de los procesos.
- Garantizar la disponibilidad del sistema operativo (SO) de la empresa.
- Establecer y mantener alianzas estratégicas con proveedores.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

- Promover actividades de capacitación, recreación e integración del talento humano.
- Proporcionar estabilidad laboral y promover el buen desempeño con un plan de incentivos.
- Cumplir con el Plan de Comunicación del CMI.

A continuación se muestra un resumen de los objetivos estratégicos definidos para Representaciones Tati Mar para cada una de las perspectivas, con la nomenclatura a emplear en el CMI.

Tabla 4. Resumen de los objetivos estratégicos por perspectiva (2015).

Perspectiva	Objetivo	Descripción
Financiera	F1	Aumentar la utilidad de la empresa.
	F2	Incrementar las ventas
	F3	Controlar los gastos operacionales
	F4	Diversificar los ingresos a través de la ampliación del portafolio de productos a nuevas líneas.
Clientes	C1	Aumentar la satisfacción del cliente.
	C2	Mantener la fidelidad de los clientes a través de variadas estrategias de ventas.
	C3	Incrementar el nivel de servicio al cliente.
	C4	Aumentar la presencia en el estado Vargas.
Procesos Internos	P1	Alinear los procesos con las regulaciones gubernamentales vigentes.
	P2	Mejorar la eficiencia de los procesos.
	P3	Garantizar la disponibilidad del Sistema Operativo (SO) de la empresa.
	P4	Establecer y mantener alianzas estratégicas con proveedores.

Perspectiva	Objetivo	Descripción
Aprendizaje y Crecimiento	A1	Promover actividades de capacitación, recreación e integración del talento humano.
Aprendizaje y Crecimiento	A2	Proporcionar estabilidad laboral y promover el buen desempeño con un plan de incentivos.
	A3	Cumplir con el Plan de Comunicación del CMI

6.1.2. Mapa Estratégico.

La relación causa-efecto permite responder a las afirmaciones, “si... entonces”, a través del cual se identifica gráficamente como un objetivo influencia otro objetivo, partiendo de los relacionados con los de Aprendizaje y Crecimiento hasta llegar a los Financieros y en última término al logro de la visión.

En la Figura 12, se muestra el Mapa Estratégico diseñado para Representaciones Tati Mar, donde se pueden identificar, entre otras, las siguientes relaciones.

- Si se promueven actividades de capacitación, recreación e integración, entonces, se mejora la eficiencia de los procesos.
- Si se mejora la eficiencia de los procesos, entonces, se aumenta la satisfacción del cliente.
- Si se aumenta la satisfacción del cliente, entonces, se incrementan las ventas.
- Si se incrementan las ventas, entonces, aumenta la utilidad de la empresa.

Visión: Ser reconocida como la empresa N° 1 en el mercado varguense por la distribución de víveres, artículos de limpieza, quincalla, escolares y de tocador por su calidad de servicio, capaz de satisfacer las necesidades y exigencias de sus clientes en un entorno dinámico y exigente.

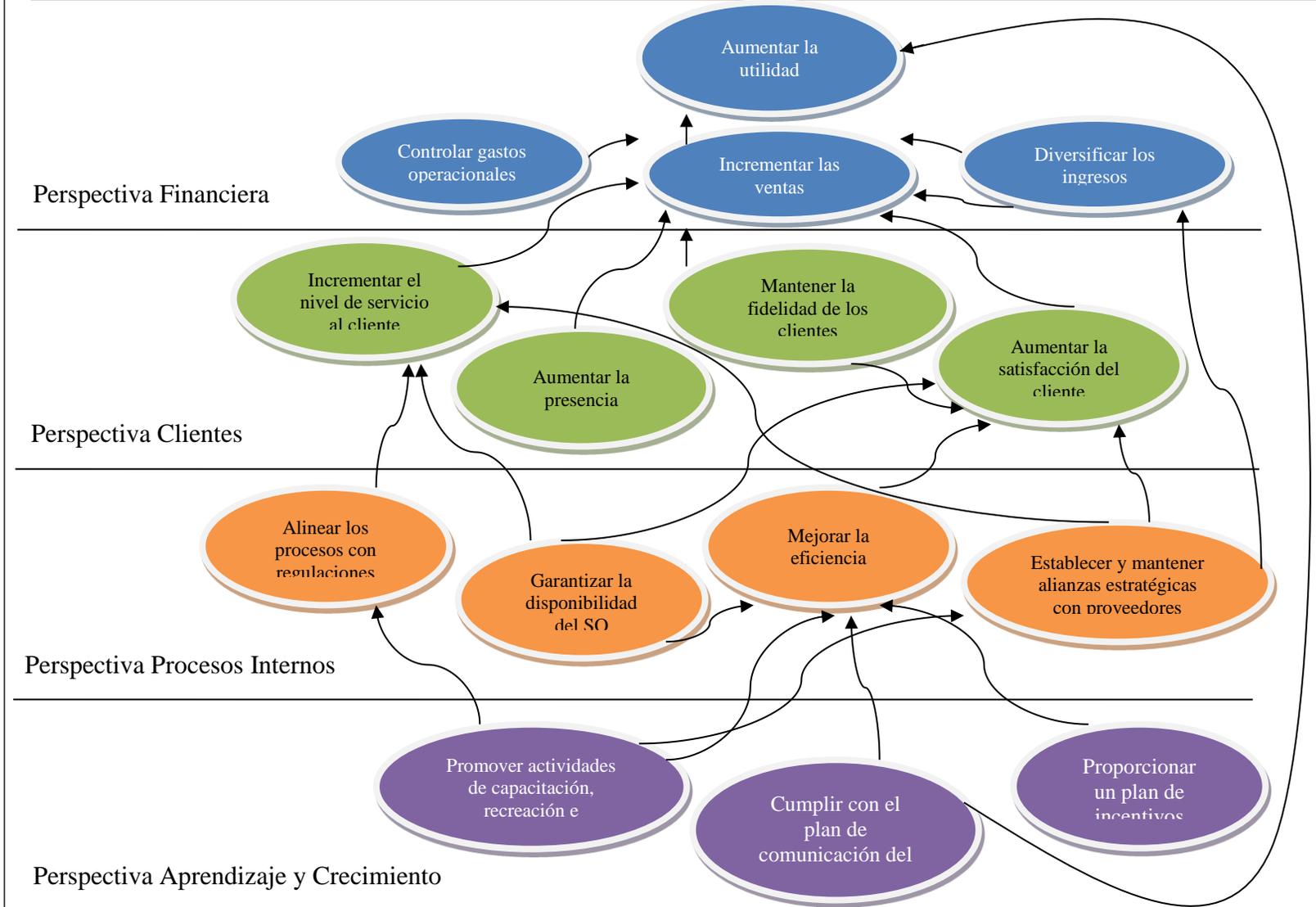


Figura 12. Mapa Estratégico de relaciones causa efecto de Representaciones Tati Mar (2015).

6.1.3. Indicadores de Gestión.

En esta sección se definen los indicadores de gestión que permitirán medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos, estos apoyarán la toma de decisiones oportuna de acuerdo a la periodicidad de su medición. (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Indicadores de Gestión para el CMI (2015).

Perspectiva	Objetivo	Descripción	Indicadores de Gestión
Financiera	F1	Aumentar la utilidad	% (Utilidad act.-Utilidad ant.)/Utilidad ant.
	F2	Incrementar las ventas	% (Volumen de ventas periodo año actual vs Volumen de venta periodo año anterior)
	F3	Gastos operacionales	% (Gastos operacionales vs Ventas netas)
	F4	Diversificar los ingresos.	% (Venta productos nuevos vs Venta productos total)
Clientes	C1	Aumentar la satisfacción del cliente.	% (Quejas o reclamos vs pedidos facturados) % (Devoluciones vs Despachos efectuados)
	C2	Mantener la fidelidad de los clientes.	% (Pedidos vs total de clientes)
	C3	Incrementar el nivel de servicio al cliente.	% (Pedidos tomados vs Pedidos despachados)
	C4	Aumentar la presencia.	% (Clientes nuevos vs clientes totales)
Procesos Internos	P1	Alinear los procesos con las regulaciones gubernamentales.	% (Permisos vigentes vs Permisos requeridos) % (Guías SADA para despacho vs facturas generadas)
	P2	Mejorar la eficiencia	% (Pedidos despachados vs Pedidos planificados para despacho) % (Camiones entregados completos vs Camiones preparados)
	P3	Garantizar la disponibilidad del SO	% (Facturaciones afectadas por problemas del SO vs Facturaciones totales) % (Mantenimientos efectuados vs Mantenimientos planificados)
	P4	Establecer y mantener alianzas estratégicas con proveedores.	% (Volumen de pedido acordado vs Volumen de pedido recibido)

Perspectiva	Objetivo	Descripción	Indicadores de Gestión
Procesos Internos	P4	Establecer y mantener alianzas estratégicas con proveedores.	% (Proveedores nuevos vs Proveedores totales) % (Incidencias vs pedidos)
Aprendizaje y Crecimiento	A1	Promover actividades de capacitación, recreación e integración.	% (capacitaciones ejecutadas vs planificadas) % (actividades recreativas ejecutadas vs planificadas) % (actividades de integración ejecutadas vs planificadas)
	A2	Proporcionar un plan de incentivos.	% (Incentivos implementados vs Incentivos planificados)
	A3	Cumplir con el Plan de Comunicación del CMI	% (Actividades realizadas vs actividades planificadas)

6.1.4. Diseño del Cuadro de Mando Integral.

Seguidamente se encuentra el Cuadro de Mando Integral diseñado para la Empresa Representaciones Tati Mar. En él se muestran todos los elementos que lo componen, las perspectivas, los objetivos estratégicos, los indicadores de gestión, el valor actual de dicho indicador, el valor meta, la periodicidad de la medición y los diferentes rangos de alerta. Cada uno de los aspectos mencionados apoyará a la detección de posibles desviaciones que puedan surgir para la toma de decisiones en un tiempo oportuno, donde se minimice la exposición al riesgo de no materializar las estrategias del negocio (Ver Tabla 6.)

Tabla 6. Cuadro de Mando Integral para la empresa Representaciones Tati Mar (2015).

Perspectiva	Objetivo	Descripción	Indicadores de Gestión	Periodicidad	Valor actual	Rangos de Alerta			Resultado	Responsable	Plan de acción
						Meta	Precaución	Peligro			
Financiera	F1	Aumentar la utilidad	% (Utilidad act-Utilidad ant)/Utilidad Ant	Trimestral		18%	(18%-15%)	<15%	Alerta	Administración	
	F2	Incrementar las ventas	% (Volumen de ventas periodo año actual vs Volumen de venta periodo año anterior)	Trimestral		50%	(50%-40%)	<40%	Alerta	Administración	
	F3	Gastos operacionales	% (Gastos operacionales vs Ventas netas)	Trimestral		12%	(12%-15%)	>15%	Sobresaliente	Administración	
	F4	Diversificar los ingresos.	% (Venta productos nuevos vs Venta productos total)	Semestral		10%	(10%-5%)	<5%	Alerta	Administración	
Clientes	C1	Aumentar la satisfacción del cliente.	% (Quejas o reclamos vs pedidos facturados)	Mensual		2%	(2%-4%)	>4%	Sobresaliente	Ventas	
			% (Devoluciones vs Despachos efectuados)	Mensual		2%	(2%-4%)	>4%	Sobresaliente	Ventas	
	C2	Mantener la fidelidad de los clientes.	% (Pedidos vs total de clientes)	Mensual		100%	(100%-90%)	<90%	Alerta	Ventas	
	C3	Incrementar el nivel de servicio al cliente.	% (Pedidos tomados vs Pedidos despachados)	Mensual		100%	(100%-90%)	<90%	Alerta	Ventas	
	C4	Aumentar la presencia.	% (Clientes nuevos vs clientes totales)	Trimestral		5%	(5%-3%)	<3%	Alerta	Ventas	
Procesos Internos	P1	Alinear los procesos con las regulaciones gubernamentales.	% (Permisos vigentes vs Permisos requeridos)	Trimestral		100%	(100%-97%)	<97%	Alerta	Administración	
			% (Guías SADA para despacho vs facturas generadas)	Mensual		100%	(100%-98%)	<98%	Alerta	Administración	
	P2	Mejorar la eficiencia	% (Pedidos despachados vs Pedidos planificados para despacho)	Mensual		100%	(100%-98%)	<98%	Alerta	Almacén	
			% (Camiones entregados completos vs Camiones preparados)	Mensual		100%	(100%-80%)	<80%	Alerta	Almacén	
	P3	Garantizar la disponibilidad del SO	% (Facturaciones afectadas por problemas del SO vs Facturaciones totales)	Mensual		0%	(100%-98%)	<98%	Satisfactorio	Administración/Sistemas	
			% (Mantenimientos efectuados vs Mantenimientos planificados)	Trimestral		100%	(100%-80%)	<80%	Alerta	Administración/Sistemas	
	P4	Establecer y mantener alianzas estratégicas con proveedores.	% (Por proveedor: Volumen de pedido acordado vs Volumen de pedido recibido)	Mensual		(100%-95%)	(95%-85%)	<85%	Alerta	Compras	
			% (Proveedores nuevos vs Proveedores totales)	Trimestral		2%	(2%-1%)	<1%	Alerta	Compras	
% (Por proveedor: # Incidencias vs # pedidos)			Mensual		0%	0%-5%	>5%	Satisfactorio	Compras		
Aprendizaje y Crecimiento	A1	Promover actividades de capacitación, recreación e integración.	% (capacitaciones ejecutadas vs planificadas)	Trimestral		100%	(100%-75%)	<75%	Alerta	RRHH	
			% (actividades recreativas ejecutadas vs planificadas)	Trimestral		100%	(100%-75%)	<75%	Alerta	RRHH	
			% (actividades de integración ejecutadas vs planificadas)	Trimestral		100%	(100%-75%)	<75%	Alerta	RRHH	
	A2	Proporcionar un plan de incentivos.	% (Incentivos implementados vs Incentivos planificados)	Trimestral		100%	(100%-75%)	<75%	Alerta	RRHH	
	A3	Cumplir con el Plan de Comunicación del CMI	% (Actividades realizadas vs actividades planificadas)	Trimestral		100%	(100%-80%)	<80%	Alerta	RRHH	

Una vez alimentado el Cuadro de Mando Integral con los resultados de la gestión en el instrumento proveído, de acuerdo a la periodicidad establecida en cada uno de los indicadores, la actividad posterior es la identificación de las iniciativas o planes de acción, así como su priorización de actuación para la toma de medidas correctivas en el caso que se requiera.

La persona responsable debe exponer o justificar a su supervisor inmediato durante las reuniones ejecutivas de seguimiento del CMI la situación o los motivos de la ocurrencia, a su vez debe proponer las iniciativas a la Gerencia General para que luego en consenso se decida cómo se direccionarán los esfuerzos y se establezcan las prioridades.

6.2. Formular el Plan de Comunicaciones del Cuadro de Mando Integral.

No basta sólo con medir y controlar los objetivos estratégicos establecidos en el CMI, una parte fundamental para lograr el éxito durante la implementación de esta herramienta es la comunicación, este aspecto es necesario no sólo para dar a conocer los resultados sino también para involucrar a todos los trabajadores en la definición de los acciones necesarias para corregir las desviaciones y para que se identifiquen y comprometan en la consecución de la visión de la organización.

A continuación se presenta el Plan de Comunicaciones que apoyará el aprovechamiento de todo el potencial del CMI diseñado, basado en las necesidades de comunicación de los involucrados y las propias de la implementación de un CMI. (Ver tabla 7.)

Tabla 7. Plan de comunicaciones para la implementación del CMI. (2015)

Actividad	Objetivo	Involucrados	Frecuencia/ Medio
Reunión de Introducción a la Planificación Estratégica	Introducir a todo el personal los elementos de la planificación estratégica, las relaciones entre ellos y se divulgaran la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la organización.	Receptor: Todo el personal. Emisor: Gerente General y Gerente de RRHH.	1 sola vez Reunión

Continuación Tabla 7. Plan de comunicaciones de la implementación del CMI. (2015)

Actividad	Descripción	Involucrados	Frecuencia/ Medio
Divulgación de los elementos de Planificación Estratégica.	Se publicará en las carteleras de la empresa la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la empresa.	Receptor: Todo el personal. Emisor: Carteleras de información (Responsable: RRHH)	1 sola vez o cuando sea necesario reemplazarla. Cartelera
Reunión de inicio del CMI o de Kickoff	Se comunicará a todo el personal la implementación de la herramienta, su definición, elementos, objetivos y beneficios. Se mostrará y explicará brevemente el Cuadro de Mando Integral de la empresa, se indicaran los responsables de su actualización, la fecha de arranque y el plan de comunicaciones a llevar a cabo.	Receptor: Todo el personal. Emisor: Gerente General.	1 sola vez Reuniones Correo electrónico
Reunión de seguimiento	Se revisaran los resultados de la medición de los indicadores de gestión del CMI, en consenso se deciden las acciones a tomar y se definen las prioridades.	Receptor-Emisor: Gerencia General y sus reportes directos.	Mensual Reunión Informe
Reunión informativa CMI	Los líderes de cada área informan brevemente a los miembros de su equipo el desempeño en los indicadores de gestión del CMI tanto del área como de la empresa, discuten y proponen planes de acción correctivos.	Receptor-Emisor: Líder del área y su equipo.	Mensual Reunión Informe
Reunión de resultados CMI	Se informan los resultados del año de todos los indicadores del CMI. Anteriormente, en la reunión de seguimiento, se debe haber definido si los objetivos se mantienen o se reemplazan por nuevos, tomando en cuenta la realidad de la organización. Se informa de la estructura del nuevo año.	Receptor: Todos los empleados. Emisor: Gerente General.	Anual Reunión Informe

6.3. Factibilidad de la propuesta.

En primer lugar este estudio resulta factible por que se evidencia el interés en la Gerencia General para la implementación y seguimiento del instrumento.

Asimismo, se percibió a través de la recolección de datos que el equipo de Representaciones Tati Mar está comprometido con la empresa, confía en su líder y cree en la mejora de sus procesos, por lo que se puede inferir que el CMI tendrá un buen recibimiento y acompañamiento.

La empresa cuenta con las herramientas informáticas necesarias para la implementación del instrumento, por lo que las métricas establecidas serían identificadas de forma sencilla para la posterior alimentación del CMI diseñado.

Y finalmente, es factible porque da respuesta a un requerimiento de la Gerencia General, atendiendo un proyecto del portafolio de proyectos de la empresa, el cual apoya la consecución de su visión, operacionalizándo las estrategias definidas y traduciéndolas en indicadores medibles que permitirán controlar las operaciones con el fin de no perder el rumbo hacia la meta, a través de la toma de decisiones para la corrección oportuna de las desviaciones detectadas.

CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO.

En el presente capítulo se evidencia el cumplimiento de los objetivos de la investigación, dando respuesta las interrogantes establecidas en el Capítulo 1 e indicando las lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto.

7.1. Respuesta a las interrogantes de la investigación.

La interrogante principal de la investigación fue la siguiente:

¿Cuáles son los elementos de un Cuadro de Mando Integral para una empresa de productos de consumo masivo?

Esta fue respondida con la identificación de los objetivos estratégicos de Representaciones Tati Mar, los cuales se dividieron en las cuatro perspectivas que propone el CMI y se tradujeron en indicadores que apoyarían la consecución de la misión de la empresa.

Asimismo, fueron planteadas interrogantes que apoyaban a la consecución de la principal;

- La situación actual de los procesos de la empresa: Fue respondida con el análisis de la entrevista realizada al personal y con la observación directa desarrollada por la autora a los procesos de la organización.
- Los procesos que agregan valor al servicio prestado por Representaciones Tati Mar: Para esta organización se identificó que los procesos medulares son Administración y RRHH, Compras y Ventas, Almacén y Aseguramiento de la Calidad. Todos formaron parte del proceso de recolección de información y fueron insumo para el establecimiento de los elementos del CMI.
- Los objetivos y los indicadores de gestión del Cuadro de Mando Integral: Estos surgieron tras la identificación de las estrategias de la organización con la aplicación de la Matriz DOFA, la cual fue alimentada por el resultado de la

aplicación de las técnicas de recolección de información a la Gerencia General y a los empleados de más alto rango.

Los indicadores se plantearon como la herramienta para la materialización de la estrategia llevada a términos operativos con la medición del desempeño de los objetivos estratégicos ajustados a la situación actual de la organización.

- El método y los medios a través de los cuales se deben comunicar los resultados del Cuadro de Mando Integral en la organización: se propuso un Plan de Comunicaciones que incluyó no sólo lo relacionado con la divulgación de los resultados, sino también lo necesario para la preparación del personal pre implementación del CMI, basados en las mejores prácticas y recomendaciones de expertos.

7.2. Lecciones aprendidas.

- La EDT del proyecto debe desarrollarse sólo después de conocer claramente el alcance del mismo, de lo contrario sufriría modificaciones constantes. En cada organización la implementación del CMI puede tener actividades diferentes de acuerdo a su naturaleza y complejidad.
- La definición del cronograma del proyecto es una tarea difícil en las primeras fases del mismo, sobre todo cuando las actividades a realizar dependen de factores externos; con la experiencia que se va adquiriendo en el desarrollo del proyecto y cuando se va conociendo la dinámica de la organización se pueden estimar los tiempos de forma más acertada.
- Antes de aplicar las técnicas de recolección de información es necesario preparar una breve explicación a la muestra de lo que se pretende realizar para que entiendan fácilmente el objetivo que se quiere alcanzar con el instrumento.
- Es necesario incorporar a todas las áreas de la organización en el proceso, el no incluirlos puede generar resistencia a la implementación de la herramienta.

- Tener una Gerencia General comprometida con la implementación del CMI y trabajar de la mano con ella apoya a la disponibilidad del personal y de la información.

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones de la investigación, las cuales representan el cierre del estudio, así como también, las recomendaciones, que corresponden a las actividades que el autor considera deben llevarse a cabo en la empresa Representaciones Tati Mar para el éxito en la implementación del CMI.

8.1. Conclusiones.

La eficiencia en la gestión empresarial es una búsqueda que nunca termina, el mejor aprovechamiento de los recursos escasos y la supervivencia en un entorno tan dinámico como volátil se ha convertido en la joya más preciada en Venezuela, hoy más que nunca. Por esta razón, la alineación de todos los esfuerzos hacia una meta común, planificada e internalizada como propia en todos los trabajadores es una necesidad para toda organización sea cual sea su tamaño.

El Cuadro de Mando Integral brinda la oportunidad de que la gerencia se apoye en una herramienta para la materialización de las estrategias del negocio, donde fundamentalmente se fomenta la integración de todos los procesos para la orientación hacia un mismo norte, haciendo uso de indicadores y metas que permiten detectar desviaciones y actuar a tiempo para volver al rumbo trazado.

Representaciones Tati Mar nació y se desarrolló bajo una dirección básicamente empírica, sin una planificación estratégica formal, con una visión de negocio cortoplacista que a pesar de todo ha podido permanecer en el tiempo, sin embargo, en los momentos de dificultades sólo las empresas amparadas en procesos robustos, controlados, capaces de planificar, prever posibles amenazas y prepararse para minimizar los impactos de ellas son las que logran continuar.

En la presente investigación se diseñó una herramienta adaptada a las necesidades de los involucrados de la empresa tomando en cuenta el entorno en el que se desenvuelve y adaptando a la realidad de una PYME los pasos propuestos por Niven

(2007) para la implementación de Cuadro de Mando Integral, por lo que se considera que al implementarlo y seguir la recomendaciones aquí expuestas se obtendrán los resultados esperados.

Finalmente he de destacar la importancia que tiene para esta metodología una traducción total y certera de la visión en objetivos estratégicos y en indicadores, pues bien afirmó el austríaco considerado como el mayor filósofo de la administración del siglo XX Peter Drucker (1909-2005), “...lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar...”

8.2. Recomendaciones.

A continuación, las acciones propuestas para garantizar una implementación exitosa del CMI, donde todos los factores clave sean atendidos.

- Se recomienda la implementación del CMI diseñado de forma inmediata, usándolo bajo un enfoque de control, mejoramiento y foco en las metas realmente necesarias para el logro de los objetivos allí establecidos.
- Se debe garantizar una comunicación efectiva entre la Gerencia General y todos los trabajadores de la empresa, donde también los líderes juegan un rol fundamental en la comprensión, aceptación y motivación del persona; sólo esto los orientara al cumplimiento de las metas y dará el impulso necesario para que se materialice la meta de manera exitosa. La comunicación siempre debe ser sencilla, clara y abierta ante cualquier duda, recomendación o aporte que surja.
- Es importante el cumplimiento de las actividades descritas en el Plan de Comunicaciones del CMI, la preparación del personal, el seguimiento, la presentación de los resultados y la adecuada retroalimentación ante las desviaciones detectadas son factores determinantes en los resultados esperados a mediano y largo plazo.

- Es necesaria una actualización periódica de los indicadores del CMI, en donde estos se ajusten a las nuevas necesidades estratégicas del negocio, sólo de esta forma podrán asegurarse que están alineados con el entorno interno y externo de la organización.
- La data que alimentara el CMI debe ser veraz, por lo que el funcionamiento del sistema operativo así como la calidad de los procesos que se llevan a cabo en él debe estar garantizada.
- Finalmente, no sólo basta con la medición de los indicadores del CMI, la parte más importante de su aplicación es la identificación y priorización de las iniciativas que se deben ejecutar tras su análisis, para esto es necesario que todas las áreas participen activa y objetivamente pues éstas son las que en definitiva garantizaran el éxito y la permanencia de la organización en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, F., y Machorro, F. (2007). Aplicación del Cuadro de Mando Integral en una pequeña empresa fabricante de productos elastómeros. *Revista de la Alta Tecnología y Sociedad. México.*
- Altair Consultores S.R.L. (2005). El Cuadro de Mando Integral. Valencia: Economía 3.
- Amo, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral. Balanced Scorecard.* Madrid: ESIC Editorial.
- Banco Central de Venezuela. (08 de Marzo de 2015). *Banco Central de Venezuela.* Obtenido de <http://www.bcv.org.ve/>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación.* Naucalpan: Prentice Hall.
- Bernas, C. (2006). *Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales.* Naucalpan: Pearson Educación.
- Blanco, E. (2012). Cuadro de Mando Integral. Los factores organizacionales también cuentan. *Debates IESA*, 53.
- Colegio de Ingenieros de Venezuela. (s.f.). Código de Ética Profesional. Caracas, Venezuela.
- Eyssautier, M. (2006). *Metodología de la Investigación. Desarrollo de la inteligencia.* México D. F.: Thomson Editores S.A.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral.* México D.F.: Pearson.

- Gido, J., y Clements, J. (2007). *Administración exitosa de proyectos*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc. Graw Hill.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Caracas: Quiron Ediciones.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral. Balanced Scorecard*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Kinney, T., y Taylor, J. (2005). *Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado*. Santafé de Bogotá.
- Lester, A. (2014). *Project Management Planning and Control*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Machado, N. (s.f.). Cuadro de Mando Integral. Procedimiento para su Aplicación en Empresas Comerciales. *Folletos Gerenciales*, 1.
- Martínez, D., y Milla, A. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martins, D. (2012). *Diseño de un Sistema de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para la empresa Manufacturas Proexca, C.A.* Caracas: Universidad Metropolitana.
- Méndez, C. (2009). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México D. F.: Limusa.
- Miele, B. (2005). *Diseño de un Modelo para la Evaluación Global de los distribuidores de la Unidad de Negocio de Lubricantes BP Oil de Venezuela*

Limited a través del Cuadro de Mando Integral . Caracas: Universidad Metropolitana.

Nebreda, O. (2005). *Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el área de Operaciones de Tecnología de Información en Banesco Banco Universal, C.A.* Caracas: UCAB.

Niven, P. (2007). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Orozco, H. (2009). *Propuesta de Diseño de un Cuadro de Mando Integral para una Gerencia de Proyectos de Ingeniería.* Ciudad Guayana: UCAB.

Pietroniro, M. (2005). *Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la Gestión de la Empresa Oficina de Arquitectura.* Puerto Ordaz: UCAB.

Plaza, M. (2006). *Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para la Gestión de la Calidad de Proyectos de la Práctica de Consultoría de Microsoft Andino.* Caracas: UCAB.

PMI. (2013). *Project Management Body of Knowledge Guide.* Pennsylvania: Project Management Institute.

Project Management Institute. (2006). *Código de Ética y Conducta Profesional.* Caracas, Venezuela.

Representaciones Tati Mar C.A. (2015). Catia la Mar, Vargas, Venezuela.

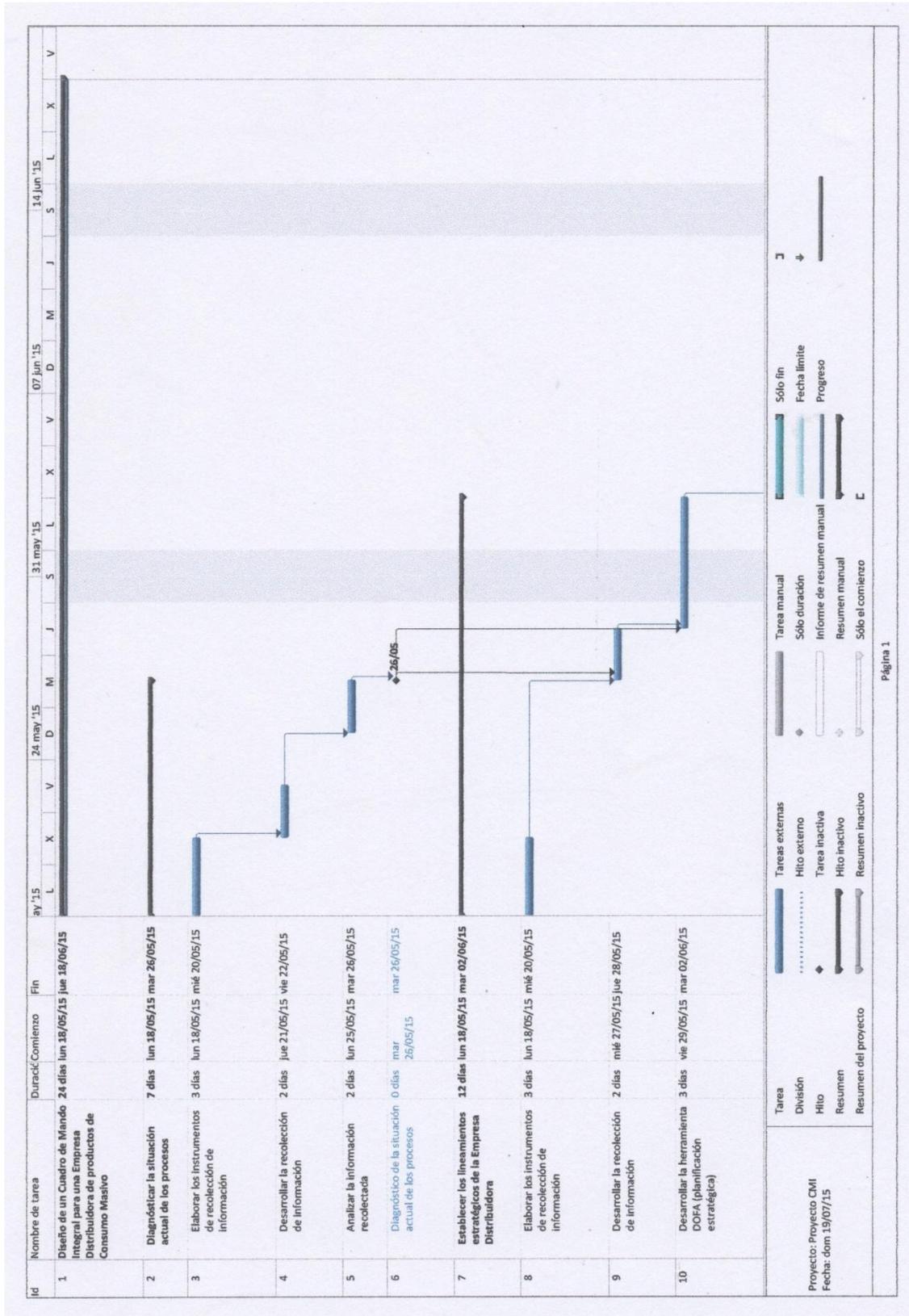
Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación.* Villahermosa: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

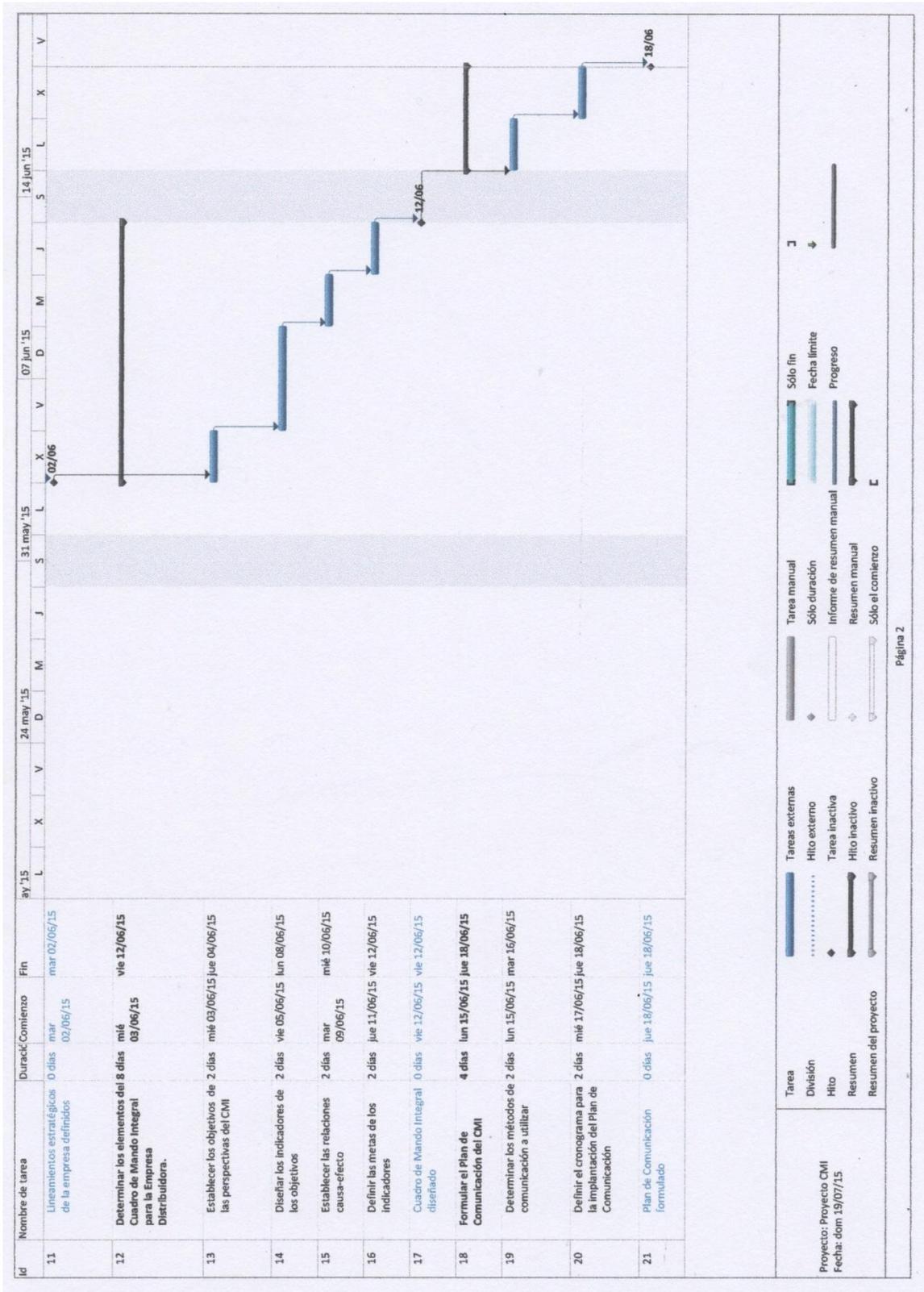
Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica.* México: Limusa.

Valarino, E., y Yaber, G. (2003). *Tipología, fase y modelo de gestión para la investigación de postgrado en Gerencia*. Caracas: Universidad Metropolitana.

ANEXO 1

Cronograma del Proyecto





ANEXO 2

Guía de Observación

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Objetivo del instrumento: Conocer la situación actual de los procesos, así como los aspectos organizacionales y estratégicos de Representaciones Tati Mar.

Objeto de estudio:		
Fecha:	Hora:	Lugar:

Indicadores	Si	No	N/A	Comentarios
1. ¿Existe un plan estratégico?				
2. ¿La empresa tiene misión y visión clara?				
3. ¿La misión y la visión son públicas y conocidas?				
4. ¿Están establecidas las estrategias del negocio y sus objetivos?				
5. ¿Son empleados indicadores en las diferentes áreas?				
6. ¿Son conocidos y públicos los factores claves por área?				
7. ¿Están claramente definidos los procesos, responsabilidades y funciones? Identifique cuales son las mismas por área.				
8. ¿Cuentan con procedimientos para todos sus procesos?				
9. ¿Son establecidas metas a corto, mediano y largo plazo?				
10. ¿Manejan algún método de medición del desempeño?				
11. ¿Los procesos parecen ordenados y armoniosos?				
12. ¿Los trabajadores parecen motivados y comprometidos en su labor?				
13. ¿Es clara la presencia de un líder?				
14. ¿La gerencia general parece comprometida con la implementación del nuevo modelo de gestión CMI?				

ANEXO 3

Guía de Entrevista Estructurada Empleados

GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA Empleados

Objetivo de la entrevista: Identificar la situación actual de los procesos medulares de la empresa, así como conocer los aspectos claves de cada área para la implementación del Cuadro de Mando integral como herramienta para la materialización de las estrategias del negocio.

Entrevistado:		
Fecha:	Hora:	Lugar:

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas de su equipo?
2. ¿Cuáles son las principales debilidades de su equipo?
3. ¿Cuáles considera que son sus oportunidades de mejora?
4. ¿Cuáles son sus clientes internos y externos?
5. ¿Cómo es la relación con sus clientes? ¿Puede ser mejor?
6. ¿Cómo evaluaría el desempeño de su área?
7. ¿Ha recibido entrenamientos y/o actualizaciones para un mejor desempeño de sus actividades? ¿Qué frecuencia tienen?
8. ¿Los procesos de su área están claramente definidos?, Si la respuesta es sí, por favor enumérelos; Si la respuesta es no, ¿Considera que esto mejoraría el desempeño?
9. ¿Están formalmente definidas las responsabilidades y responsables de esos procesos?
10. ¿Cuáles son los factores clave de éxito de su área? y ¿Cuál debería ser la meta de cada uno de ellos?
11. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?
12. ¿Le han indicado cuales son los objetivos de la organización y de su área?
13. ¿Se siente comprometido con cumplir los objetivos de la empresa?
14. ¿Se le consulta su opinión en la resolución de problemas?
15. ¿Alguna vez ha sido evaluado su desempeño?
16. ¿Son claras las estrategias y metas del negocio?
17. ¿Entiende su influencia en la consecución de esas metas? ¿Cuál es?

¡Gracias por su atención y colaboración!

¡Feliz día!

ANEXO 4

Guía de Entrevista Estructurada

Gerencia General

GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Gerencia General

Objetivo de la entrevista: Identificar los objetivos estratégicos de la empresa así como las necesidades y expectativas de la gerencia general de Representaciones Tati Mar para la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta para la materialización de las estrategias del negocio.

Entrevistado:		
Fecha:	Hora:	Lugar:

1. ¿Cuál es su negocio?
2. ¿Cuáles son sus valores?
3. ¿Quiénes son sus clientes?
4. ¿Quién es su competencia?
5. ¿Para que existe la empresa?
6. ¿Está la empresa orientada al crecimiento o al beneficio?
7. ¿Cuál es su prioridad?
8. ¿Cuáles son sus productos y el mercado?
9. ¿Cuáles son sus objetivos organizacionales?
10. ¿Qué tipo de trabajadores considera que debe tener para alcanzar esos objetivos?
11. ¿Cuál es su visión del negocio?
12. ¿A dónde quiere llegar con este negocio?
13. ¿Cuáles son las ventajas respecto a sus competidores?
14. ¿Están actualmente embarcados en una guerra de precios?
15. ¿El mercado lo ve como uno más, sin ninguna diferenciación frente a sus competidores?
16. ¿Están perdiendo eficiencia operativa?
17. ¿Son competitivos con los costos actuales?
18. ¿Está en crisis el modelo de negocio?
19. ¿Los márgenes de utilidad obtenidos son los esperados?
20. ¿Cuál espera sea su crecimiento en los próximos 3 años?

¡Gracias por su atención y colaboración!

¡Feliz día!