UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
Urb. Montalbán - La Vega - Apartado 29068
Teléfono: 407-42-68 y 407-42-69 Fax: 407-43-52
Estudios de Postgrado

ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

Nosotros, **Profesores Ana Julia Guillén (Asesora) y Félix Lorenzo**, designados por el Consejo Área de **Ciencias Administrativas y de Gestión** el día **once** de **mayo** de **dos mil once**, para conocer y evaluar en nuestra condición de jurado del Trabajo Especial de Grado "**PROPUESTA DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICAS PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ARQUITECTURA**" presentado por el estudiante ***Andreína Rodríguez Escalante***, C.I. N° **15.328.119**, Exp. N°142924, para optar al título de *Especialista en* ***Gerencia de Proyectos.***

Declaramos que:

Hemos leído el ejemplar del Trabajo Especial de Grado que nos fue entregado con anterioridad por la Dirección del Programa.

Reunidos el día **once** de **mayo** de **dos mil once** en la sede de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, previa lectura y estudio del mencionado trabajo, hemos decidido **convocar al estudiante con el fin de responder las preguntas que le formule el jurado. Hechas por nuestra parte las preguntas y aclaratorias correspondientes, se consideró** formalizar el siguiente dictamen:

APROBADO

Hemos acordado calificar el Trabajo Especial de Grado de ***Andreína Rodríguez Escalante*** con **diecinueve (19)** puntos.

En fe de lo cual, nosotros los miembros del jurado designado, firmamos la presente acta en Caracas, a los **ocho** días del mes de **junio** de **dos mil once.**

Nombre y firmas del jurado evaluador:

Ana Julia Guillén	Félix Lorenzo
C.I. 7.599.767	C.I. 6.254.314

Secretaría Ejecutiva: 1ª. emisión de cuatro ejemplares de un mismo tenor.

TESIS
GP2011
R637

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROPUESTA DE ALINEACION ESTRATEGICA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ARQUITECTURA

presentado por
Rodríguez Escalante, Andreina

para optar por el título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Guillén G., Ana Julia.

Caracas, 11 de Abril del 2.011

BN-196374

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROPUESTA DE ALINEACION ESTRATEGICA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ARQUITECTURA

presentado por
Rodríguez Escalante, Andreina

para optar por el título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Guillén G., Ana Julia.

Caracas, 11 de Abril del 2.011

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

PROPUESTA DE ALINEACION ESTRATEGICA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ARQUITECTURA

Autor: Rodríguez Escalante, Andreina.
Asesor: Guillén G., Ana Julia.
Año: 2.011

RESUMEN

Las alineaciones estratégicas son un instrumento del sistema de seguimiento y control de gestión que permite evaluar la situación de una empresa, para proporcionar información del desempeño de la misma. El propósito del presente estudio es una estrategia, basada principalmente en el Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones en la empresa ODA, la cual es una mediana empresa dedicada al desarrollo de proyectos de arquitectura y su necesidad de conocer la satisfacción de los clientes, los procesos operativos y sus interrelaciones. Para la ejecución de esta investigación se analizaron las características teóricas y funcionales. Se describe el proceso actual de Control de Gestión de la empresa y, se establecen los lineamientos estratégicos que regirán a la misma. Metodológicamente esta investigación se enmarcó como una investigación aplicada, donde a unidad de análisis son los accionistas y directivos de la empresa ODA principalmente. Una vez analizado el mercado en el que se desenvuelve, la competencia, factor país, la situación actual de la organización en cuanto a personal, factores físicos, nivel de conocimientos, elementos financieros, infraestructura, sistema de comunicaciones y forma en que es administrada y elige competir. Culminado el análisis, se logró definir una propuesta de alineación estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral, estableciendo objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas analizadas: financiera, de clientes, de procesos internos y de las capacidades para ayudar a mejorar la gestión de los proyectos y servicios que realiza la organización.

Palabras Clave: Gestión, Indicadores, Objetivos, Cadena de Valor, Matriz Estratégica, Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Integral.

Línea de Trabajo: Los Proyectos en la Empresa.

DEDICATORIA

A mis padres.

RECONOCIMIENTOS

A la profesora Ana Julia Guillén, asesora de este trabajo de investigación, por su aceptación, cordial y dedicada colaboración.

A la empresa ODA Oficina de Arquitectura, por la oportunidad brindada de aprender, ser parte de su equipo y la colaboración con el presente trabajo de investigación.

A la Universidad Católica Andrés Bello, por hacerme evolucionar tanto personal como profesionalmente.

LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS

BCG	Boston Consulting Group.
BSC	Balanced Scorecard.
CMI	Cuadro de Mando Integral.
DA	Debilidades con amenazas
DO	Debilidades con Oportunidades.
EA	Estabilidad en el Ambiente.
EDT	Estructura Desagregada de Trabajo.
FF	Fuerza Financiera.
FA	Fortaleza con Amenazas.
FI	Fuerza de la Industria.
FO	Fortaleza con Oportunidades.
FODA	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
ODA	ODA Oficina de Arquitectura.
PEYEA	Matriz De Evaluación de Posición Estratégica Y de Acción
PMI	Project Management Institute.
PYME	Pequeña y mediana empresa.
VC	Ventaja Competitiva.

INDICE GENERAL

LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS i

INDICE GENERAL ii

INDICE DE FIGURAS iv

INDICE DE TABLAS v

INDICE DE ANEXOS vi

INTRODUCCION vii

CAPITULO I. PROPUESTA DE LA INVESTIGACION 9

Planteamiento del problema 9

Objetivo General 11

Objetivos Específicos 11

Justificación 11

Alcance 12

Limitaciones 13

CAPITULO II. MARCO TEORICO 14

Antecedentes 14

Marco Teórico 19

Modelo de las 5 Fuerzas de Porter 19

Matriz De Crecimiento-Participación BCG 23

Matriz De Evaluación de Posición Estratégica Y de Acción (PEYEA) 25

Cadena De Valor. 29

Matriz FODA 33

Matriz De Riesgos 38

Misión, Visión Y Objetivos de una Empresa 38

Cuadro De Mando Integral 42

Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) 52

CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO 53

Tipo de Investigación 53

Diseño de la Investigación 53

Unidad de Análisis 54

Población y muestra *54*
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos 55
Fases de Investigación y desarrollo 56
Operacionalización de los Objetivos 57
Consideraciones éticas 58

CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL 60
ODA Oficina de Arquitectura 60
Misión 60
Visión 60
Principios y Valores 61
Debilidades 61
Estructura Organizacional de la Empresa 63
Responsabilidades de los Directores 64

CAPITULO V. DESARROLLO 66
Analizar el mercado del sector en estudio. 66
Evaluar la situación actual de la organización. 70

CAPITULO VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS 81
Definición del Plan Estratégico y de Ejecución. 81

CAPITULO VII. EVALUACION DEL PROYECTO 95

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 97

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 99

ANEXOS 101

INDICE DE FIGURAS

Número	Figura	Pág.
1	Modelo 5 Fuerzas de Porter	20
2	Matriz Boston Consulting Group	24
3	Cuadrantes Matriz PEYEA	27
4	Actividades de la cadena de valor	30
5	Cadena de valor operativa	31
6	Proceso de gestión logística. Flujo de información y materiales	32
7	Relación entre coste y valor añadido	32
8	Relación del destino estratégico con los objetivo de la empresa	44
9	Criterios de un Cuadro de Mando Integral	46
10	Perspectivas del Balanced Scorecard	47
11	Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)	52
12	Organigrama de Empresa ODA	63
13	Grafica Matriz PEYEA. Empresa ODA	72
14	Cadena de Valor Propuesta. Empresa ODA	75

INDICE DE TABLAS

Número	Tabla	Pág.
1	Unidades Estratégicas de Negocio.....	25
2	Factores en una Matriz PEYEA.....	28
3	Lista de Oportunidades de una organización cooperativa.....	34
4	Lista de Fortalezas de una organización cooperativa.....	35
5	Lista de Debilidades de una organización cooperativa.....	36
6	Lista de Amenazas de una organización cooperativa.....	36
7	Lista de verbos para redactar objetivos de la organización.....	37
8	Muestra de la investigación.....	55
9	Operacionalización de los objetivos.....	57
10	Matriz BCG. Empresa ODA.....	70
11	Resultados Matriz PEYEA. Empresa ODA.....	71
12	Actividades Primarias Cadena de Valor Actual.....	74
13	Actividades Primarias Cadena de Valor Propuesta.....	74
14	Matriz FODA. Empresa ODA.....	76
15	Clasificación del Riesgo.....	77
16	Clasificación del Grado.....	77
17	Acciones recomendadas según el Grado.....	78
18	Matriz de Riesgo.....	79

INDICE DE ANEXOS

Número	ANEXO	Pág.
1	Carta de aprobación de la Empresa ODA.....	102
2	Resumen Curricular Directivos Empresa ODA.....	103
3	Portafolio Empresa ODA.....	104
4	Listado de proyectos año 2010. Empresa ODA.....	115
5	Encuesta modelo 5 Fuerzas de Porter.....	117
6	Encuesta modelo Matriz Peyea.....	122

INTRODUCCION

A medida que se han tratado de adaptar los sistemas de control a las necesidades de los directivos de las empresas, se evidencia una preocupación por la descentralización, la participación de todos los miembros de la organización y por concebir al control como un proceso íntimamente ligado a la estrategia y a los objetivos a largo plazo.

Surge en la década de los 1990, el modelo de gestión Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan y Norton (1997), con el cual concluyen una gama de herramientas para ayudar a las empresas a la creación de estrategias asertivas, debido a la inclusión de:

1. el uso de indicadores para lograr el monitoreo integral de la empresa de una manera más racional y simple.
2. el carácter integrador y sistémico que es imprescindible en un sistema de control actual.
3. la importancia de una organización donde todas las acciones estén coordinadas y donde todos los trabajadores, desde el alto mando hasta el nivel operativo, sepan cuáles son los aspectos de relevancia dentro de la misma, donde es importante enfocarse.

Debido a la aceptación de la metodología para medir el avance estratégico, su uso y éxito, ha llegado a considerarse como la más importante dentro de la gestión empresarial en el presente y futuro. El Cuadro de mando Integral (CMI) proporciona una visión dinámica de los aspectos esenciales de la actividad, permitiendo esto, que se pueda observar la tendencia y la evolución de los indicadores esenciales, lo que ayudará a anticipar y tomar decisiones estratégicas de una manera óptima.

El propósito del presente estudio es proponer un modelo de alineación estratégica para la toma de decisiones bajo el enfoque del Balanced Scorecard para la empresa ODA, la cual se desarrolla como empresa consultora en proyectos de arquitectura ubicados dentro y fuera del país.

La estructuración del presente trabajo de investigación contiene siete capítulos que contienen:

El Capítulo I, EL PROBLEMA, contiene el planteamiento y delimitación de la

problemática, la justificación del estudio, los objetivos de la investigación, el alcance y limitaciones.

El Capítulo II, MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL, contiene las bases teóricas y conceptuales que sustentaron el estudio.

El Capítulo III, MARCO METODOLOGICO, el cual contiene el tipo y diseño de investigación y medición, unidades de estudios, técnicas e instrumentos, descripción del procedimiento y técnica de análisis de resultados.

El Capítulo IV, MARCO ORGANIZACIONAL, contiene información referente a la empresa.

En el Capítulo V, DESARROLLO, que contiene el desarrollo práctico de la investigación aplicada.

En el Capítulo VI, ANALISIS DE RESULTADOS, el cual incluye todo el valor agregado proveniente de la investigación a la organización.

En el Capítulo VII, EVALUACIÓN DEL PROYECTO, donde es importante dejar saber cuál es la función de todo el trabajo de investigación.

Y finalmente se presentan las Conclusiones, Recomendaciones y Bibliografía referente a la investigación.

CAPITULO I. PROPUESTA DE LA INVESTIGACION

Por medio del presente capítulo, se dará inicio a la exposición del origen de la investigación, su entorno y las soluciones que se desean encontrar, de acuerdo a las iniciativas de cómo se llegaría a cumplir con el alcance de la misma. Igualmente, se expondrán cuáles son las razones de la Investigación y los obstáculos que se pueden presentar en el desarrollo de la misma.

Planteamiento del problema

Dentro del ámbito o mundo de las Oficinas desarrolladoras de proyectos de arquitectura, en su mayoría enmarcadas dentro de las Pequeñas y Medianas Empresas, en etapa de crecimiento o sostenimiento en el mercado, el conocimiento sobre gestión por medio de alineaciones estratégicas es desconocido, gracias a la formación que han desarrollado los directivos en su mayoría es basada en carreras de diseño.

La creación y fundación de este tipo de organizaciones es llevada por profesionales arquitectos o ingenieros, los cuales se han focalizado en desarrollar habilidades en otras especialidades que los convierta en seres más integrales dentro de su rama, haciendo estudios de postgrado en urbanismo, planeamiento urbano, arquitectura y ambiente, diseño de interiores, entre otros.

Por tal motivo, dentro de estas organizaciones, la principal debilidad es la carencia de conocimientos en gerencia y gestión, transformándose en deficiencias que ponen en riesgo el éxito y supervivencia de las mismas en el mercado laboral.

Actualmente en el mercado de la construcción venezolano, existen 3 vertientes importantes donde la primera es: las oficinas de arquitecturas que trabajan en cohesión con constructoras para proyectos privados en su mayoría; las grandes constructoras que ofrecen soluciones rápidas al mercado inmobiliario cuyos proyectos que tengan valor arquitectónico para la ciudad y; las oficinas públicas como: alcaldías,

gobernaciones y ministerios, las cuales abren ventanas para generar nuevos proyectos, que pueden ser de un gran valor para la ciudad; sin embargo, suelen ser menos fáciles de acceder, con muy bajo presupuesto y, algunos no llegan a su fase de construcción.

En cuanto al mercado internacional, gracias a la débil economía de Latinoamérica con respecto a las que se manejan con otras monedas como el dólar americano o euro. Esto conlleva que países del primer mundo contraten servicios de consultoría, como los de arquitectura, a países como Argentina, Colombia, Venezuela, entre otros. Este fenómeno debe verse como una oportunidad para una empresa como la que esta en estudio, lo cual generaría activos en monedas con más valor que la local, y tomando poco a poco un mercado que si bien es más lejano, no es imposible para alcanzarlo.

El posible éxito, para resaltar en estos mercados, no sólo depende de la calidad de los proyectos en materia de diseño que se pueden generar, sino también de los diversos factores como la participación activa de todo el personal que compone la empresa, cómo se acepta o se bloquea el acceso a las ideas de los clientes que pueden reflejar inconformidad a la intolerancia de los profesionales de la organización, por lo cual deben estar capacitados para los cambios de los clientes en cualquier etapa del proyecto. En cuanto a la directiva, su factor fundamental es entender los procesos internos de toma de decisiones, de comunicación, cómo evaluar, medir y controlar el desempeño. Siendo ésta última la responsable de promover los valores dentro de la organización, entendiendo que su rol principal es promover el conocimiento de la personalidad de la empresa a los involucrados y lo que la diferencia de otras en cuanto a procesos, procedimientos y relaciones. Luego del planteamiento, nacen la siguientes preguntas:

¿ Cómo puede la falta de un plan de gestión influir negativamente en el desempeño de una mediana empresa de arquitectura ?

¿ Cómo puede una propuesta de Alineación Estratégica para mejorar la gestión dentro de la empresa de arquitectura ODA[1]?

¿ Cuáles deberán ser los pasos para ejecutar un plan estratégico en la empresa ODA ?

Objetivo General

Diseñar una propuesta de Alineación Estratégica para la Gestión de la oficina de arquitectura ODA.

Objetivos Específicos

1. Analizar el mercado del sector en estudio.
2. Evaluar la situación actual de la organización.
3. Definir el Plan Estratégico de la organización.
4. Diseñar el plan de ejecución para el plan estratégico.

Justificación

Un modelo de alineación estratégica permite relacionar todos los equipos y unidades de una organización en busca de un objetivo común por medio de un proceso de planificación que la lleva a un nivel de gestión superior al cual se encuentra en la actualidad.

---

[1] ODA Oficina de Arquitectura, es una empresa fundada por 2 arquitectos, dedicada a prestar servicios de consultoría y desarrollo de Proyectos de Arquitectura a cualquier escala y naturaleza. Su sede se encuentra en la urbanización Chuao, Caracas.

La mayor preocupación, por la cual nace la investigación, es la identificación del balance de los indicadores de resultados contra los indicadores iniciales o guía, la alineación con la estrategia a través de los objetivos. La creación de mediciones que lleven a cambios para elevar los estándares de la organización, planeación, control y capacidad de dar respuestas ante cambios o actuación ante riesgos con la calidad deseada, en el tiempo conveniente y con el menor incremento en costos posible en las actividades, ejecuciones según cronogramas de trabajo que permitan un equilibrio entre lo cualitativo y lo cuantitativo, medidas no financieras a largo plazo entre las relaciones internas y externas que integren y den un progreso a la organización bajo la percepción de unidad, compromiso e identidad.

Para el logro de estos elementos, se provee a la directiva de un instrumento de seguimiento y evaluación de la estrategia y objetivos trazados, del comportamiento de los componentes y de la ejecución de las actividades de control a definir, para ayudar a materializar el enfoque en el desempeño de la organización, y así aprovechar la gestión de procesos, favoreciendo el aprendizaje organizacional interno creando un ambiente en donde todos sean parte del objetivo de la organización.

Alcance

La magnitud de este trabajo de investigación está enmarcada en proponer un Plan de Alineación Estratégico y Plan de Ejecución del mismo, para ser aplicados a la organización ODA con la finalidad de determinar los elementos de control de gestión y toma de decisiones.

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

Limitaciones

La investigación se desarrolló tomando en cuenta sólo a los integrantes de la organización ubicada en la urbanización Chuao en Caracas.

Dicha organización no tenía bases en gestión ni procesos, por lo cual la información base es muy escasa.

El investigador tuvo que adaptar el trabajo a su limitado tiempo disponible, en todo caso inferior a la cantidad de semanas regulares normalmente requeridas.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

De acuerdo con los requerimientos de la investigación, en el presente capítulo se hace un desarrollo de todos los conceptos y teorías existentes que apoyan el propósito u objetivo del proyecto. Para ello, se presentan los postulados según autores, investigadores y expertos, de manera separada y detallada; que permitan dar una visión global de los fundamentos teóricos sobre los cuales ha de enfocarse y apoyarse la investigación, dando una idea precisa de la corriente de pensamiento de la misma. Así como también los antecedentes más importantes que están directamente relacionados con el tema de la investigación de este proyecto.

Antecedentes

TRABAJOS ESPECIALES DE GRADO

- Guiñez (2008), **Cuadro de Mando Integral como herramienta de comunicación interna y de medición de desempeño organizacional. Cado INVIOBRAS** para obtener el título de: Especialista en Administración de Empresas, propuso un Cuadro de Mando Integral para la empresa pública INVIOBRAS, originado por la necesidad de capacitación del personal para marcar una diferencia y pauta en este tipo de empresas, logrando la satisfacción de los clientes y mejoras en los procesos operativos.

  Aporte: El trabajo de investigación desarrollado se enfoca principalmente en el desarrollo de un Cuadro de Mando donde prevalece el factor Crecimiento y Formación de RRHH para establecer una diferencia entre el ente INVIOBRAS de la Gobernación de Guayana y otras oficinas públicas del entorno.

Sin embargo, desarrolla todo un Cuadro de Mando desde el inicio hasta su posible ejecución, lo cual proporciona información de todas las etapas a detalle, su justificación, el valor de cada una de ellas, como interrelacionarlas de tal forma que sirve como un ejemplo complejo y completo para el trabajo de investigación en desarrollo.

- Pietroniro, Mario (2005): **Propuesta de un cuadro de mando integral para la gestión de la empresa oficina de arquitectura** para obtener el título de: Especialista en Gerencia de Proyectos, propuso un Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones bajo el enfoque del Balanced Scorecard para una empresa de arquitectura, originado por la necesidad de lograr la satisfacción de los clientes, los procesos operativos y sus interrelaciones. Se realizó una investigación proyectiva, con la modalidad de proyecto factible.

  Aporte: El trabajo de dicha investigación provee herramientas específicas para el desarrollo del diagnóstico de la situación actual en cuando a procesos, productos, clientes, mercado, entre otros de una forma más certera debido a que la empresa investigada tiene el mismo carácter a la empresa a investigar, y características similares.

  Igualmente, se puede tomar como referencia el enfoque que se le da al Cuadro de Mando Integral relacionado con las actividades de la empresa respecto a la perspectiva financiera, de los clientes, de procesos internos y la perspectiva de las capacidades.

PUBLICACIONES

- Watkins (2007): **From SWOT to TOWS (De FODA a AODF)** para la revista virtual Harvard Business Review, explica su análisis sobre la Matriz FODA y el orden en el que realmente deben ser analizados los elementos, luego de utilizar esta herramienta por una larga trayectoria.

El autor explica que al usar los términos en el orden Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en el mundo real, las personas involucradas suelen confundirse y entrar en discusiones teóricas sobre en qué son buenos? En qué no los son y luego al final, no entienden como relacionar estos análisis con el último elemento que son las amenazas, ya que éstas no están relacionadas directamente con sus debilidades, en la mayoría de los casos.

Por tal motivo, él expone que los resultados mas satisfactorios los ha obtenido aplicando la matriz con el orden AODF, donde primero se analizan las amenazas del entorno, para así poder ver cuales son las Oportunidades de Negocio. Luego de analizar estos elementos externos, se tiene una visión más amplia, donde los involucrados pueden enfocarse en las Debilidades para lograr vencer las amenazas y como usar sus Fortalezas para tener resultados más satisfactorios en las posibles oportunidades de negocios anteriormente visualizadas.

Aporte: El trabajo realizado por Michael Watkins, deja la importante enseñanza sobre el orden lógico en el que se deben analizar los cuatro elementos de la Matriz FODA en la práctica. Es importante tener una secuencia exterior-interior, para así poder saber a lo que cada empresa se enfrenta, y luego ver como atacar con los recursos internos existentes.

Al analizar la situación actual de la empresa ODA, usando como herramienta la Matriz FODA, se tomará en cuenta estas experiencias anteriores del autor para obtener mejores y más satisfactorios resultados.

- Schiemann (2001), **Managing Costs Through Strategic Measurement (Administración de costos a través de Estrategias de Medición)** para Metrus Group White Paper, hace un análisis de varias empresas como Agilent, Citigroup, DuPont, J.P. Morgan Chase, entre otras, donde muestra los resultados

de un estudio de las soluciones más comunes ante períodos de contingencia de las empresas y las fallas con respecto a esto.

Muestra los tópicos que deben evaluarse en estos casos como: relación tiempo / actividades, Actividades vs. Resultados, lentitud en los procesos, cliente ineficaz, alto rendimiento en rotación, entre otros.

Aporte: Existen muchas variables en este estudio que pueden tomarse como base para el análisis de la situación actual de la empresa objeto de esta investigación e implementar el Test de Medición de Costos (Testing your cost measurement IQ) como herramienta en el Capítulo IV – Desarrollo y Resultados de la investigación, donde con sólo 13 preguntas referentes a la empresa, se puede definir preliminarmente si se basa en una estructura de costos que puede perjudicar en la competitividad.

- Biasca (2000), **Diseño de Cuadro de Mando. Los 10 pasos para construirlo, ejemplo de una PYME** para las revistas Líderes del Tercer Milenio, describe aspectos sobre la existencia y conocimiento actual en los gerentes de la empresa de sistemas de información gerencial cuyo propósito es ayudar a la toma de decisiones; sin embargo no siempre están claros los pasos para implementar el cuadro de mando integral como sistema de Tablero de Control en las empresas, por tal motivo crea este ejemplo donde se describe las principales etapas que se deben seguir en una PYME.

  Aporte: En el ejemplo desarrollado por Biasca, se indica una posible agrupación de todas las etapas en cuatro fases: orientación al diseño, arquitectura de indicadores, informática y utilización, lo cual brinda una base para la creación del CMI.

La fase *Arquitectura de Indicadores, en su etapa IV: Objetivos, metas,* indicadores y responsables por nivel, muestra un ejemplo aplicable al trabajo de investigación en cuanto a la forma de presentación de la Lista de Indicadores. Igualmente en la Etapa V y VI presenta una clara explicación de cómo formular los cálculos y una gráfica representativa de la Etapa VII: Benchmarking.

PONENCIAS

- Alberola y Mula (2005), **Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Gestión Estratégica de una Empresa de Transporte** para el IX Congreso de Ingeniería de Organización, expone el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión empresarial que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores relevantes para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa desde sus cuatro perspectivas vitales: Finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Éste debe ser utilizado como un sistema de comunicación, información y formación; no como un sistema de control.

El objetivo de dicho trabajo es el diseño e implantación del Cuadro de Mando Integral en una PYME del sector del transporte. La finalidad perseguida es mejorar la gestión estratégica de la empresa, y proporcionar una base fiable para la toma de decisiones y el control empresarial.

Aporte: El Cuadro de Mando Integral ha proporcionado un marco que permite describir y comunicar la estrategia de Benavent Bellver S.L. de forma coherente y clara dando resultados que pueden utilizarse para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro de Benavent Bellver S.L.
El dinamismo del Cuadro de Mando Integral creado permite llevar a cabo una mejor y más rápida gestión de la empresa, adaptarse a los cambios habidos en el entorno o en la empresa, donde las acciones propias del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.

Marco Teórico

El siguiente marco teórico presenta conceptos, teorías y postulados según autores, investigadores y expertos, para generar una documentación teórica sintetizada necesaria para así hilar los temas relacionados con el tema de investigación.

Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas (Muñíz, 2010), desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo, el cual lo describe en término de cinco fuerzas competitivas básicas:

- La amenaza de nuevos entrantes.
- El poder de negociación de los clientes.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La amenaza de productos y servicios sustitutivos.
- La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

Cada una de estas fuerzas afecta la capacidad de una empresa para competir en un mercado determinado. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente sobre la rentabilidad del sector. En los sectores rentables las cinco fuerzas tienen muy poco peso, mientras que en los pocos rentables habrá alguna, o más de una de esta fuerzas que tendrá un peso importante. Este modelo ayuda a decidir si una empresa debería permanecer en un sector o salir de él.

Así mismo, el modelo de las cinco fuerzas de Porter permite evaluar cómo mejorar la posición competitiva de una empresa con respecto a cada una de las cinco fuerzas. En la Figura 1 se encuentra el resumen de las mismas.

	BARRERAS DE ENTRADA Posibilidad de que los beneficios de las empresas de un sector disminuyan si entran nuevas empresas.	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES Las presiones de los proveedores en cuanto a precios, servicio de entregas, calidad, etcétera, pueden hacer disminuir los beneficios de un sector.	**RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES** Los competidores realizan diferentes acciones de guerras de precios, de guerras publicitarias, lanzamientos de productos sin control, se produce una situación de presión entre las diferentes empresas del mismo sector.	**PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES** El poder del grupo de clientes puede afectar al beneficio de las empresas de un sector.
	PRODUCTOS SUSTITUTIVOS Un sector puede verse amenazado por las empresas de otros sectores cuando éstas pueden aportar productos sustitutivos.	

FIGURA 1. MODELO 5 FUERZAS DE PORTER.
Fuente: Muñíz (2010).

- Primera Fuerza - Barreras de entrada, la amenaza de nuevos entrantes: esta fuerza da la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes, de la posibilidad de crear nuevas barreras de entrada y de acción combinada de los competidores actuales; es decir, determinar los condicionantes que afectan a una empresa a entrar en el sector donde opera la sociedad. Si estas barreras son altas, pueden desalentar a nuevos competidores. Las principales cinco barreras de entrada son:

- Economía de escala: es la posible reducción de los costos de producción cuando aumenta la escala de producción. El costo de una unidad de producto desciende cuando se incrementa el volumen total de producción posible en un determinado período de tiempo. Esto obliga al entrante a introducirse produciendo a gran escala con un alto riesgo o si no, a introducirse a pequeña escala, aceptando una desventaja en costos.

- Diferenciación del producto: es cuando los competidores existentes se benefician de una fuerte imagen de marca y de la fidelidad de los clientes, lo cual obliga a las empresas que entran a gastar mucho para vencer la lealtad de los consumidores.

- Necesidades de capital: la inversión de muchos recursos en publicidad, investigación o desarrollo para poder competir, crea una barrera de entrada significativa.

- Costos de cambio de proveedor: esta barrera se crea si existen costos adicionales que deben asumir los compradores al cambiar de un proveedor de productos o servicios a otro.

- Acceso a canales de distribución: es la necesidad del nuevo entrante de asegurar la distribución de su producto, lo cual puede crear una barrera de entrada.

- Segunda Fuerza - El poder de Negociación de los Clientes: los clientes amenazan a un sector forzando a la baja de los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores. Este comportamiento por parte de los clientes reduce la rentabilidad. El poder de cada uno de estos grupos de compradores depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese sector. Un grupo de clientes tiene el poder cuando se dan las siguientes condiciones:

- El grupo de clientes se encuentra concentrado en un gran volumen de las ventas del vendedor.
- Los productos que compra el cliente son estándares o indiferenciados.
- Los compradores tienen pocos costes de cambio.
- Los compradores obtienen pocos beneficios. Unos beneficios reducidos crean presión para intentar rebajar los costes de compra.
- Los compradores plantean una verdadera amenaza.

- Tercera Fuerza – Existencia de Productos Sustitutivos: Dentro de un sector no sólo tiene relevancia la actuación de los productos o servicios, sino también la posible sustitución de los mismos por otros de características más o menos parecidas, producidos en otros sectores; puede cambiar el devenir del mismo sector en un plazo muy corto de tiempo.

Todas las empresas de un sector compiten con otros sectores que producen productos sustitutivos, que limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope de precio que las empresas pueden cargar provechosamente. Identificar productos sustitutivos implica buscar otros productos o servicios que puedan desempeñar la misma función que la oferta del sector. Para ello, es necesario estar atento a las tendencias del mercado y prever lo mejor posible los cambios que puedan acontecer.

- Cuarta Fuerza – Rivalidad entre Competidores: la rivalidad se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse una posición. Las empresas usan tácticas como guerras de precios, guerras publicitarias, lanzamiento de productos o incremento de servicios y garantías, entre otros. Cuando los competidores sienten la presión o actúan para mejorar su posición, condiciona en gran medida a la salud del sector, es por ello por lo que hay que intentar descubrir los entresijos de la competencia. La rivalidad puede ser mayor, cuando se dan las siguientes condiciones:

- *Existe un gran número de competidores de tamaño similar en el mercado.*
- Los competidores ofrecen un producto similar.
- Las barreras de salida existentes condicionan la permanencia en el sector de las empresas que no obtienen la rentabilidad esperada.
- Cuando se trata de un sector que se encuentra en un ciclo económico en etapa de madurez, lo que conduce a grandes guerras de precios entre los competidores. (Muñíz, 2010)

Matriz De Crecimiento-Participación BCG

La matriz BCG (Martínez y Gutiérrez, 2005), es una herramienta que aporta un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a la asignación de recursos. Se basa en dos elementos principales:

-El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado al que pertenece.

-La participación relativa en el mercado, que se refiere al mercado de la Unidad Estratégica de Negocio con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja. Dicha unidad debe resumir las siguientes tres características:

- En un solo negocio de la empresa o un conjunto de negocios relacionados entre sí, sobre el que la empresa puede planificar separadamente del resto de las compañías.
- Tiene sus propios competidores
- La Unidad Estratégica de Negocio está a cargo de un gerente responsable de su operativa y de sus resultados económicos y al que la alta dirección

de la organización le encarga objetivos de planificación estratégica y recursos apropiados.

La matriz de crecimiento-participación pretende establecer dos aspectos:

-La posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocio dentro de la industria.

El flujo neto de efectivo necesario para operar en la Unidad Estratégica de Negocio.

La matriz BCG parte del principio que está operando la curva de la experiencia y que la empresa, con la participación en el mercado más grande, es a la vez líder en costes bajos. En la Figura 2, se representa la matriz, su división en cuatro cuadrantes y en la tabla 1 se muestran la descripción del contenido de cada cuadrante. La idea es que en cada Unidad Estratégica de Negocio en los cuatro cuadrantes tenga una posición diferente de fondos de flujos, una administración diferente para cada una de ellas, y una posición de la empresa en cuando a qué tratamiento debe darse.

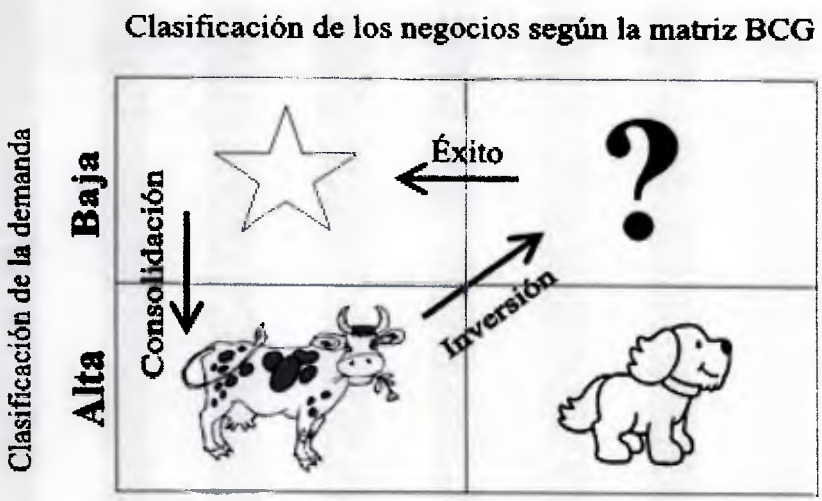


FIGURA 2. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP
Fuente: Francés (2006)

Las Unidades Estratégicas de Negocio se caracterizan según el cuadrante donde queden ubicadas, en estrellas, signos de interrogación, vacas y perros. Sus Características son las siguientes:

Cuando las Unidades ya han sido ubicadas en la matriz, el siguiente paso que debe dar la empresa es estructurar sus negocios, sostenerlos, ordenarlos o eliminarlos. El análisis no debe hacerse en forma estática, sino mas bien ser un escenario dinámico para poder ver donde estaban las Unidades en el pasado, donde se encuentran en el presente y donde se desea que estén en el futuro. Las Unidades Estratégicas tienen un ciclo de vida en el cual comienzan siendo signos de interrogación, luego pasan a ser estrellas donde se convierten en vacas, y a la final de su vida se convierten en perros. (Martinez y Gutierrez, 2005).

Tabla No 1. Unidades Estratégicas de Negocio

ESTRELLA	INTERROGACION
• Alta participación relativa en el mercado. • Mercado de alto crecimiento. • Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento. • Beneficios significativos.	• Baja participación en el mercado. • Mercados creciendo rápidamente. • Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento. • La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en este negocio.
VACA LECHERA	**PERRO**
• Alta participación en el mercado. • Mercados de crecimiento lento. • General más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado. • Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios. • Márgenes de beneficios altos.	• Baja participación en el mercado. • Mercados de crecimiento lento. • Pueden generar pocos beneficios o a veces pérdidas. • Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas.

Fuente: Martínez y Gutiérrez (2005).

Matriz De Evaluación de Posición Estratégica Y de Acción (PEYEA)

La matriz PEYEA (Vidal Arizabaleta, 2004), es un instrumento que puede ayudar a estudiar la adecuación de la estrategia en una organización dada. Su marco de cuatro

cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva ha sido la más adecuada.

Los ejes de la matriz PEYEA representan:

Dos dimensiones internas:

- Fuerza Financiera (FF)
- Ventaja Competitiva (VC)

Dos dimensiones externas:

- Estabilidad del Ambiente (EA)
- Fuerza de la industria (FI)

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones de los ejes representadas en la matriz PEYEA. En la Figura 3 se observan los cuatro cuadrantes.

Para generar una Matriz PEYEA, se deben seguir los siguientes pasos:

a. Seleccionar una serie de variables que incluyan la FF, la VC, la EA y la FI.
b. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
c. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
d. Sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección. Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO

POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL		POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE
Cuadrante II 1. Desarrollo del mercado 2. Penetración en el mercado 3. Desarrollo del producto. 4. Integración horizontal. 5. Desinversión. 6. Liquidación.	**Cuadrante I** 1. Desarrollo del mercado 2. Penetración en el mercado 3. Desarrollo del producto. 4. Integración hacia adelante. 5. Integración hacia atrás. 6. Integraciín horizontal. 7. Diversificación concéntrica.	
Cuadrante III 1. Atrincheramiento. 2. Diversificación concéntrica. 3. Diversificación horizontal. 4. Divers. en conglomerado 5. Desinversión. 6. Liquidación.	**Cuadrante IV** 1. Diversificación concéntrica. 2. Diversificación horizontal. 3. Divers. en conglomerado. 4. Empresas en riesgo compartido.	

CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO

FIGURA 3. CUADRANTES MATRIZ PEYEA
Fuente: Vidal (2004).

En la Tabla 2 se representan una lista de factores que pueden estar presentes en los ejes de matriz PEYEA.

Luego de realizar la Matriz y obtener la gráfica, si el vector direccional está situado en el cuadrante agresivo, significa que la organización está en magnifica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de: aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Por tanto, las estrategias intensivas como la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, desarrollo del producto, la integración hacia atrás, hacia delante u horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, horizontal o una estrategia combinada resultan todas viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

Cuando el vector direccional aparece en el cuadrante Conservador (superior izquierdo), implica que se debe permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no

correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen:

- Penetración en el mercado.
- Algunas estrategias de diversificación.

Tabla No 2. Factores de una Matríz PEYEA

Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
Fuerza financiera (FF)	***Estabilidad del ambiente (EA)***
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Escala de precios de productos competidores
Flujo de efectivo	Barreras para entrar al mercado
Facilidad para salir del mercado	Presión competitiva
Riesgos implícitos del negocio	Elasticidad de la demanda
Ventaja competitiva (VC)	***Fuerza de la industria (FI)***
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad a los clientes	Conocimientos tecnológicos
Utilización de la capacidad de competencia	Aprovechamiento de recursos
Conocimientos tecnológicos	Intensidad de capital
Control sobre los proveedores y los distribuidores	Facilidad para entrar en el mercado
	Productividad, aprovechamiento de la capacidad

Fuente: Vidal (2004).

Cuando el vector direccional aparece en el cuadrante Competitivo (inferior derecho), indica estrategias competitivas, las cuales incluyen:

- Estrategias de integración.
- Estrategias de diferenciación.
- Estrategias de diversificación.

Por último, cuando el resultando se encuentre en el cuadrante inferior izquierdo, lo que indica estrategias defensivas tales como:

- Las empresas de riesgo compartido.
- Compra apalancada.
- Liquidación.
- Encogimiento.
- Quiebra. (Vidal Arizabaleta, 2004)

Cadena De Valor.

El concepto de cadena de valor (Casanovas y Cuatrecasas, 2003) fue creado por Porter; donde explica que ésta descompone una empresa en sus actividades estratégicas relevantes con el fin de comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Está conformada por dos actividades diferenciadas (Figura 4), una de estas actividades son las primarias, es decir, las básicas de la empresa, y las otras son de apoyo que permite las primarias. El margen lo define como la diferencia entre el valor total y los costos que ocasionan las actividades que dan valor. Algunos ejemplos de cómo conseguir ventaja operativa por medio de las diferentes actividades se pueden ver en la Figura 5.

Independientemente del área de trabajo escogida, un punto esencial a la hora de generar ventaja competitiva es la correcta definición de los flujos de información y materiales dentro de la cadena logística. Es decir, detectar el valor y los costos que añade cada anilla de la cadena logística al total del valor del producto final.

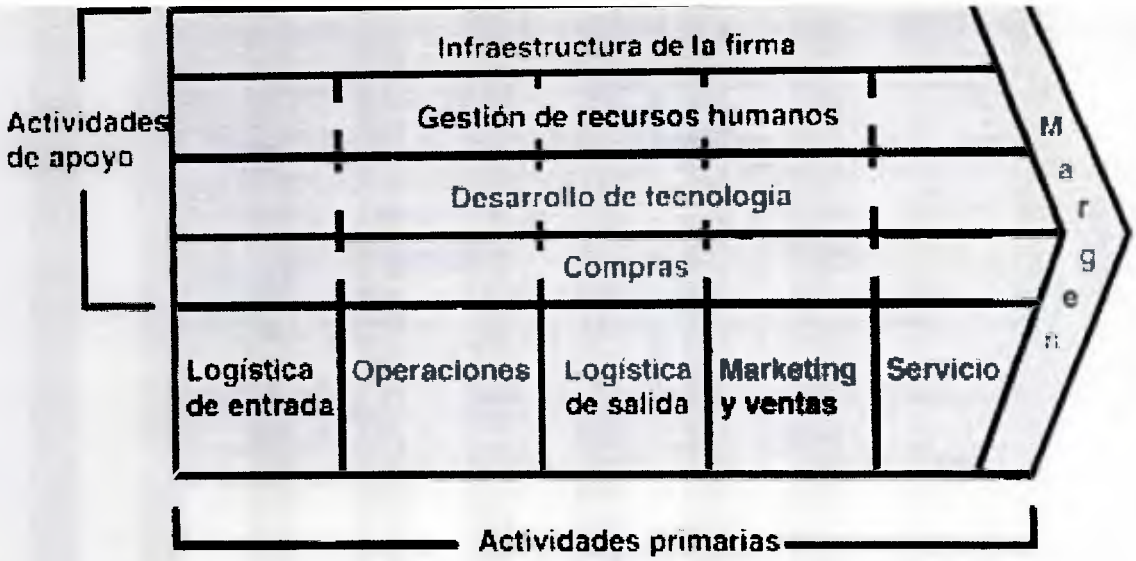


FIGURA 4. ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR
Fuente: Casanovas y Cuatrecasas (2003).

El flujo de información tiene como origen las previsiones de ventas y pedidos de los clientes, y evoluciona hacia el otro extremo de la cadena discurriendo por las sucesivas etapas que la conforman: distribución, fabricación y aprovisionamiento. Por otro lado, el flujo de materiales discurre en sentido inverso, partiendo del aprovisionamiento de materias primas y la gestión de proveedores, hasta el consumidor final como se muestra en la Figura 6.

Un buen conocimiento logístico de las diferentes partes de la cadena, ayudará a identificar qué partes añaden costos y qué valores, y por lo tanto, identificar qué aspectos hay que mejorar o potenciar. En la Figura 7 se puede notar en qué partes de la cadena se añade costos y cuáles añaden valor. Las actividades que no añaden valor habrá que estudiarlas para intentar eliminarlas de la cadena o intentar que se introduzca el menor coste posible.

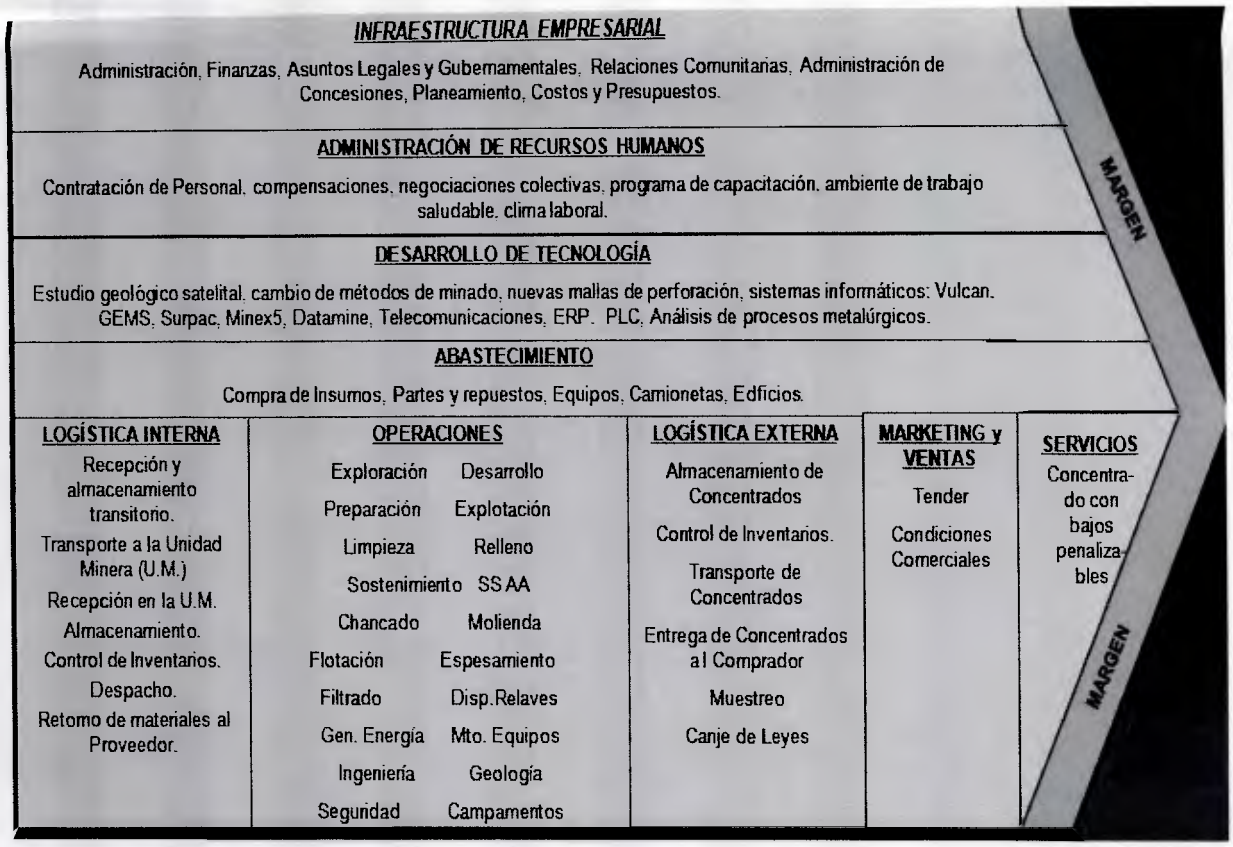


FIGURA 5. CADENA DE VALOR OPERATIVA
Fuente: Francés (2006).

Se puede ver por la Figura 7 cómo el tiempo es un factor muy importante a la hora de añadir valor, a plazos más cortos de respuesta, mejor servicio al cliente. Por lo tanto, uno de los objetivos estratégicos sería el recorte de tiempo. Para un cliente el tiempo es importante que se lleve al mínimo, ya que así no le será necesario invertir en otros elementos como inventarios, etc.

Una buena gestión del tiempo, es decir, optimización del uso del mismo, es una de las metas de la gestión logística. Es necesario que dicha gestión intente reducir el tiempo entre la recepción de un pedido, por ejemplo, y la entrega al cliente (tiempo de respuesta) y el tiempo entre adquirir las materias primas para hacer los productos y obtener capital a cambio de productos.

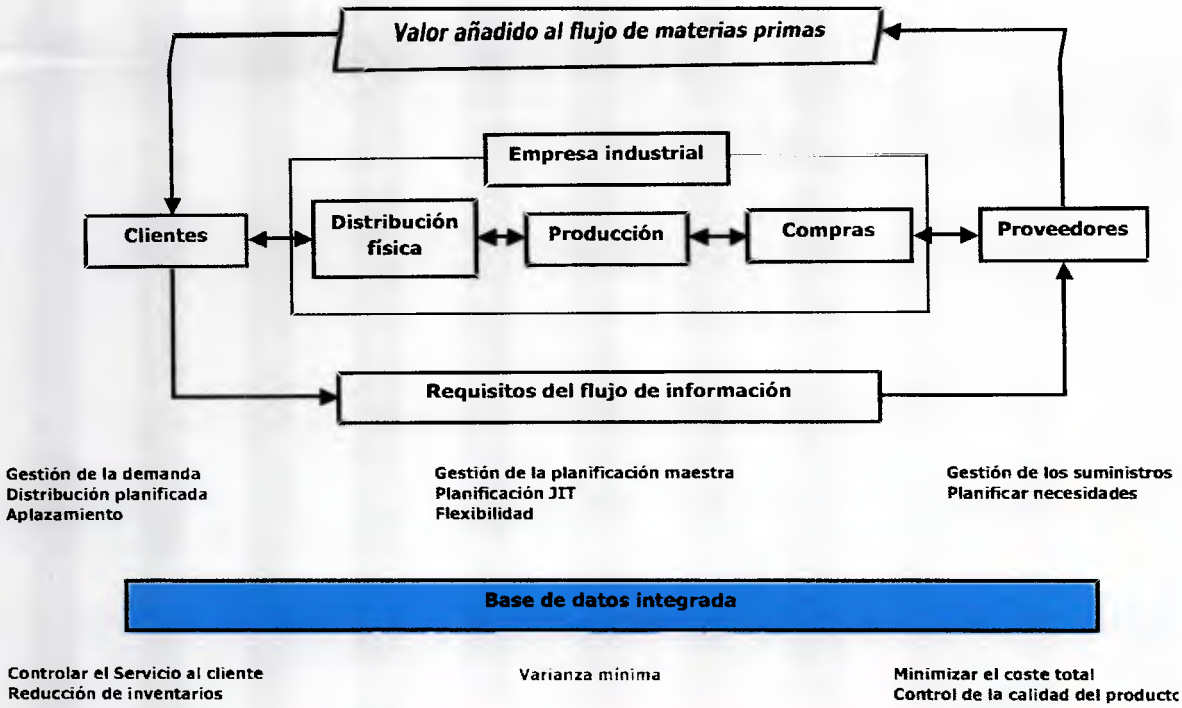


FIGURA 6. PROCESO DE GESTIÓN LOGÍSTICA. FLUJO DE INFORMACIÓN Y MATERIALES
Fuente: Casanovas y Cuatrecasas (2003).

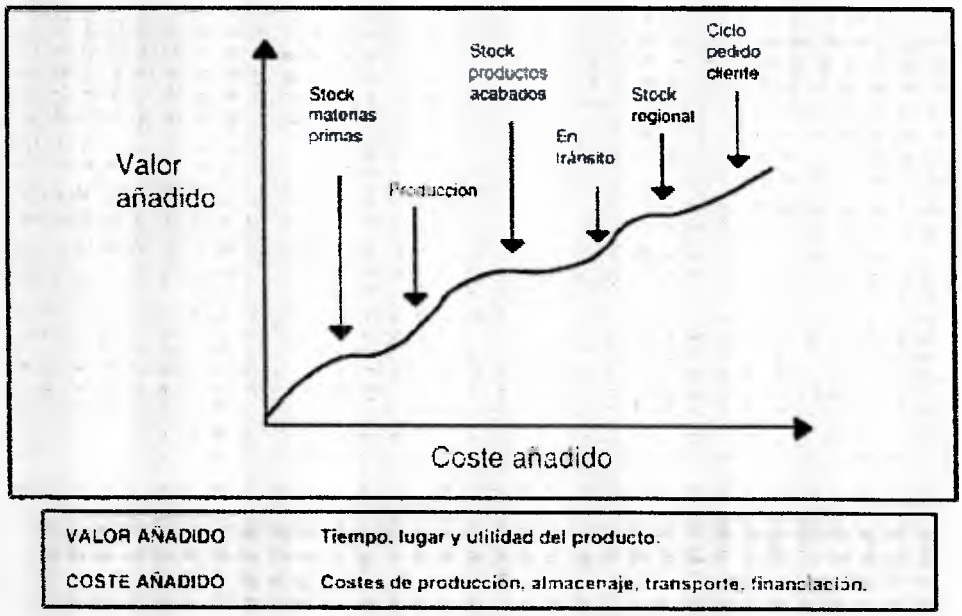


FIGURA 7. RELACIÓN ENTRE COSTE Y VALOR AÑADIDO
Fuente: Casanovas y Cuatrecasas (2003).

Es vital tomar en cuenta, que en los últimos años, el ciclo de vida de los productos se ha visto reducido generando cambios en el mercado, por tanto, el sistema debe estar preparado para adaptarse . Un retraso en esta adaptación puede llevar al fin de la empresa. (Casanovas & Cuatrecasas, 2003)

Matriz FODA

La Matriz FODA (Zabala Salazar, 2005), es una técnica que envuelve procesos cualitativos y cuantitativos. Se define como el conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional que, al clasificarse, ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias alternativas factibles para el desarrollo de dicho sistema organizacional, dando como resultado un análisis profundo de los factores que pueden afectar tanto positiva como negativamente a la organización, y así generar estrategias adecuadas que vayan acorde con los objetivos socio-económicos de la organización.

Para lograr determinar estas estrategias, se requiere un proceso participativo activo de los involucrados a ejecutar el plan estratégico para que funcione, aplicándose el principio de coordinación y compromiso en la fase de ejecución.

Definiendo conceptos, se tiene que las fortalezas son el conjunto de factores que hacen posible el desarrollo; las debilidades son las que están limitando o haciendo barreras al desarrollo de la organización; las oportunidades son los factores externos que permiten o favorecen el desarrollo, mientras que se sepan aprovechar, y las amenazas son el conjunto de barreras externas que pueden impedir el desarrollo.

Si se hace una relación entre estos cuatro elementos, se puede notar que las fortalezas y debilidades son de carácter interno de la organización referente a lo que está haciendo cada integrante de la empresa, mientras que las oportunidades y las amenazas se relacionan con la parte externa.

Estas variables se originan con la matriz y luego se cruzan y comparan para crear los objetivos socio-económicos, identificando una amplia gama de estrategias, algunas de las cuales podrán constituirse en insumos para precisar objetivos específicos y metas durante la fase de operacionalización. Dichos cruces son los siguientes:

- Fortalezas con oportunidades, da a lugar estrategias FO.
- Fortalezas con amenazas, para estrategias FA.
- Debilidades con oportunidades, general las estrategias DO.
- Debilidades con amenazas, por último, dan lugar a estrategias DA.

Es importante realizar cruces adecuados entre los factores, para crear estrategias sin mayor dificultad, recordando que el factor participación es crucial para alcanzar el compromiso imprescindible a la ejecución de planes.

En las siguientes tablas, se enumeran una lista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas comunes en las organizaciones cooperativas.

Tabla 3. Lista de Oportunidades de una organización cooperativa.

OPORTUNIDADES
• Nicho social en expansión.
• Mejoramiento de comunicaciones terrestres y electrónicas.
• Creciente número de mujeres trabajadoras.
• Esfuerzos grandes por lograr la pacificación del país.
• Programas de sistemas avanzados.
• Fácil acceso a la tecnología de sistemas.
• Descentralización del Estado.
• Condiciones favorables para el financiamiento de vivienda.
• Intensa organización cooperativa de las comunidades rurales.
• Tendencia a la baja en la inflación.
• Control estatal de las tasas de interés ordinarias.
• Amplia oferta de capacitación técnica.

Fuente: Salazar (2005).

Tabla 4. Lista de Fortalezas de una organización cooperativa.

FORTALEZAS
• Sentido de Pertenencia. • Expansión social en la región. • Sedes propias. • Organización administrativa avanzada. • Ubicación y posicionamiento en un solo grupo social. • Agilidad en el servicio. • Decisión por construir un plan de desarrollo. • Participación activa de directivos en el proceso de toma de decisiones. • Cumplimiento adecuado del objeto social. • Credibilidad y confianza. Se goza de respaldo y confianza de los asociados. • Alto potencial de nuevos asociados. • Costos del servicio de crédito adaptados al mercado. • Normas que permiten agilidad en el otorgamiento de créditos. • Clima organizacional aceptable. • Preocupación institucional por la creación de espacios de crecimiento personal. • Perfiles profesionales adaptados a las necesidades funcionales • Capacidad y experiencia de los empleados. • Muy buena aceptación de los servicios por parte de los asociados • Servicios actuales bien posicionados. • Amplia utilización del crédito por parte de los asociados. • Participación de la cartera en el balance con un indicador excelente. • Importante crecimiento financiero de la entidad. • Permanente liquidez. • Alta capacidad de endeudamiento. • Ingresos operacionales demostrativos de que se cumple cabalmente el objeto social. • Crecimiento positivo de la captación de ahorros

Fuente: Salazar (2005).

Tabla 5. Lista de Debilidades de una organización cooperativa.

DEBILIDADES
• Portafolio de servicios limitado.
• Atención administrativa centralizada en la ciudad capital.
• Limitaciones en el crecimiento de capital.
• Tecnología de sistemas poco avanzada.
• Indefinición de la estructura organizacional.
• Mora en la forma de cargos responsables de áreas sociales.
• Poca planificación en el mercadeo social.
• Poca capacitación de directivos.
• Reglamentos de servicios detallados respecto de tasas de interés y plazos.
• Inexistencia de manuales especializados de prestación de servicios.
• Poco interés de los asociados en el conocimiento riguroso de las normas.
• Poca evaluación de funciones y desempeños.
• Inexistencia de tecnología administrativa.
• Base social con poca capacidad de endeudamiento.
• Falta de programas de asistencia social y similares.
• Poca cultura evaluativa de los servicios de previsión social.
• Incursión esporádica en sistemas de ahorro.
• Incorrecta disposición del sistema contable.

Fuente: Salazar (2005).

Tabla 6. Lista de Amenazas de una organización cooperativa.

AMENAZAS
• Estricta intervención gubernamental sobre el cooperativismo.
• Inexistente política de fomento.
• Tendencia legislativa al control exhaustivo de operaciones financieras.
• Mayor concentración urbana de la población.
• Creciente déficit presupuestal de las municipales.
• Ascenso en las tasas de desempleo.
• Recesión económica.
• Competencia desleal.
• Economía tendiente hacia el sector de servicios.
• Diversificación de productos financieros de la banca privada.

Fuente: Salazar (2005).

Finalmente luego de tomar en cuenta estos elementos, analizarlos y cruzarlos, la resultante es la identificación de los objetivos básicos, entendiéndose como objetivo a la formulación de una proposición general que define un resultado concreto a alcanzar dentro un tiempo determinado, bien sean cortos, medianos o largos los plazos y sus posibles prelaciones. Estos objetivos generan las rutas por dónde transitar, definen algo que se quiere hacer o se espera hacer, por eso, deben planearse buscando que sean los menos elásticos posibles, permitiendo cuantificarse o medirse, ser realistas y realizables, comprensibles, estimulantes, con cierta jerarquía y congruentes a las unidades de la organización; llegando a ser así los responsables de expandir la misión, traduciéndose en metas concretas.

Para la redacción de los mismos, se debe tomar en cuenta el estilo gramatical. En la siguiente tabla (Tabla 4), se proponen una lista de verbos, de acuerdo con la acción a identificar.

Tabla 7. Lista de verbos para redactar objetivos de la organización.

ACCION	VERBOS
Conocimiento	Reproducir, anotar, reconstruir, comentar, copiar, transformar, dibujar, citar, bosquejar, dramatizar, duplicar, definir, imitar, describir, recordar, repetir, enlistar, reconocer, memorizar, enumerar, nombrar, narrar, rotular, recitar, seleccionar, esbozar.
Interpretación	Relacionar, traducir, concluir, comparar, expresar, interpretar, transformar, asociar, ilustrar, convertir, clasificar, definir, representar, generalizar, cambiar, identificar, deducir, restablecer, prolongar, categorizar, explicar, predecir, discriminar, demostrar, seleccionar.
Aplicación	Realizar, sistematizar, elegir, adaptar, organizar, usar, convencer, rechazar, desarrollar, cambiar, demostrar, transformar, chequear, clasificar, cubrir, imitar, identificar, identificar, modificar, reorganizar, localizar, relacionar, calcular, medir, , secuenciar, preparar, colocar, operar, extender, llenar, separar, formular, predecir, traducir.
Análisis	Descifrar, reconocer, distinguir, detectar, descomponer, identificar, determinar, desglosar, analizar, comparar, categorizar, catalogar, clasificar, ordenar, subrayar, jerarquizar, observar, subdividir, separar, descubrir, inferir, diagramar, diferenciar, relacionar, ilustrar, destacar, discriminar, descubrir.
Síntesis	Adaptar, descubrir, construir, bosquejar, narrar, ordenar, crear, redactar, componer, confeccionar, dibujar, concebir, transmitir, planear, elaborar, deducir, codificar, integrar, planificar, fabricar, proponer, inventar, diseñar, construir, idear, modificar, interpretar, integrar, producir, categorizar, extender, crear, reconstruir, formular.
Evaluación	Juzgar, argumentar, verificar, medir, comparar, clasificar, aceptar, constatar, seleccionar, rechazar, evaluar, especificar, calificar, sustentar, justificar, opinar, apoyar, interpretar, considerar, debatir, examinar, criticar, chequear, calcular.

Fuente: Salazar (2005).

Matriz De Riesgos

"Un riesgo es un evento o condición incierta que, si sucede, tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos del proyecto. Los objetivos pueden incluir el alcance, el cronograma, el costo y la calidad. Un riesgo puede tener una o más causas y, si sucede, uno o más impactos. Una causa puede ser un requisito, un supuesto, una restricción o una condición que crea la posibilidad de consecuencias tanto negativas como positivas. Por ejemplo, las causas podrían ser el requisito de obtener un permiso ambiental para realizar el trabajo, o contar con una cantidad limitada de personal asignado para el diseño del proyecto. El evento de riesgo es que la agencia que otorga el permiso puede tardar más de lo previsto en emitir el permiso o, en el caso de una oportunidad, que la cantidad limitada de personal disponible asignado al proyecto pueda terminar el trabajo a tiempo y, por consiguiente, realizar el trabajo con una menor utilización de recursos. Si alguno de estos eventos inciertos se produce, puede haber un impacto en el costo, el cronograma o el desempeño del proyecto. Las condiciones de riesgo podrían incluir aspectos del entorno del proyecto o de la organización que pueden contribuir a poner en riesgo el proyecto, tales como prácticas deficientes de dirección de proyectos, la falta de sistemas de gestión integrados, la concurrencia de varios proyectos o la dependencia de participantes externos que no pueden ser controlados." (P.M.I., 2008)

Misión, Visión Y Objetivos de una Empresa

Misión

El concepto de misión (Niven, 2003), debe definir el propósito principal de la empresa, razón por la cual es creada, sin olvidar reflejar las motivaciones de los empleados para trabajar en dicha organización, y no sólo reflejar la meta que incremente el patrimonio de los accionistas. Principalmente se refleja el trabajo que sólo se puede lograr cuando se trabaja en conjunto, el cual no podría realizarse por separado.

La misión (Niven, 2003) "actúa como la luz que guía nuestro trabajo, constantemente perseguida, pero nunca alcanzada. Considere que la misión es la brújula que guía a la empresa. En el turbulento mundo empresarial de hoy, necesitamos una estrella que nos guíe y eso es justamente lo que hace la misión" (pag. 107)

Para determinar la misión de una organización, se pueden tomar algunos elementos bases, como los siguientes:

Inspiración al cambio. Debido a que la misión en una empresa es la meta final, la cual no cambia, pero tampoco se puede cumplir en tu totalidad, inspira a estar progresivamente buscando el cambio y mejora. Ejemplo: La misión de la empresa 3M es, «Resolver problemas no resueltos de forma innovadora.» Una misión que de una manera clara da lugar a nuevos campos en su búsqueda para llegar a resolverla.

A largo plazo. La misión debe ser pensada, declarada y escrita con una longevidad de 100 años como margen mínimo, sin olvidar las raíces de la empresa.

De fácil comprensión y difusión. La misión debe ser de fácil entendimiento para el mundo en general, sin esperar que las personas que la comprendan tengan que estar relacionadas con la cultura organizacional de la empresa. Debe usarse un lenguaje de fácil comprensión, memorable y que transmita fuerza. Las personas mayormente calificadas como personal, son aquellas que se sientan identificadas con la misión.

Visión

La visión es la redacción en un párrafo donde se refleja el sueño de una imagen ideal de cómo será en un futuro la empresa, siendo una guía o motivación en momentos de duda.

Para desarrollar la visión de una empresa, los involucrados deben tener el conocimiento para su creación, que la misma representa un futuro perfecto, idealista, el sueño empresarial, para lo cual deben ignorar las trabas que puedan ser obvias, y asumir un contexto perfecto para lograr el sueño.

La visión debe en su desarrollo responder a las siguientes preguntas:

¿Cómo será la organización después de transcurridos entre cinco y diez años?

¿Cuáles serán los principales servicios que de ofrezca?

¿Cuáles serán los valores claves de la empresa?

¿Cuáles serán los principales clientes o sector del mercado a los que se le prestarán servicios?

¿Cuál será la opinión de los empleados y los competidores sobre la empresa?

Al definir una Visión que pueda cumplir con todas estas características, dará una dirección a todos los que forman parte de la empresa, llegando a ser una guía en momentos de dificultades.

Objetivos

El primer paso (Niven, 2003) que debe darse al momento de desarrollar los objetivos de una empresa, basados en su estrategia es escuchar por medio de sesiones a los involucrados logrando un gran número de objetivos y medidas que se ensamblen con la estrategia. Los principales beneficios de estas sesiones son los siguientes:

1. Estimular la creatividad al aceptar cualquier idea durante la sesión, creando un ambiente de respeto, logrando ideas innovadoras en los participantes.

2. Impulsión de integración entre los generadores de ideas con el proceso de desarrollo de la misma. De esta manera se logra la participación activa, compromiso y autoría al darle la dirección del proceso.

3. *A pesar de las diferencias entre los niveles de gerencia, es importante igualar* a todos los involucrados, creando un ambiente informal para lograr la cohesión entre ellos.

4. Lograr que los participantes actúen de forma rápida, entendiendo que no todas las ideas tendrán el mismo potencial, sin embargo, la variedad ayudará a minimizar los esfuerzos.

Previo a la sesión, se debe tener la preparación adecuada para lograr el objetivo de la misma. Es importante seleccionar el mejor moderador, bien sea alguien interno o un consultor externo preparado. Igualmente planificar para que la duración de la misma sea de máximo 3 horas.

Otros aspectos importantes de logística deben ser el aseguramiento que todos los involucrados tengan la versión más actualizada de la información sobre la estrategia de la empresa; elegir el lugar más idóneo donde se pueda evitar cualquier tipo de interrupciones, luego prepararlo para tener todos los elementos necesarios (proyector, caballete, hojas, lápices, etc.) para su desarrollo y que ayuden a la participación de cada uno de los participantes.

Llegado el día de la sesión, se abre dando las gracias por la asistencia y felicitando por los esfuerzos, logrando motivar al grupo para lo que está por comenzar. Luego se darán todas las instrucciones necesarias.

Dichas sesiones son la clave para crear objetivos que incluyan los aportes de todos los niveles de la organización, para luego usar esta información en la estrategia y cuadro de mando de la misma.

Es importante que los objetivos a definir tengan las siguientes características:

- Expresen de una forma clara lo que se quiere conseguir, sin dejar a un lado la misión y visión.
- Sean objetivos realistas, usar cifras reales y medibles.

- *Lograr puntualizar el tiempo necesario para conseguir el cumplimiento de los* mismos, para así tener un límite y evitar la pérdida en el camino de su conclusión.

Al momento de definir los objetivos, se está haciendo una especie de previsión y suposiciones, las cuales deben estar basadas en un estudio de mercado e interno de la empresa que minimice los riesgos y margen de error.

Cuadro De Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es (Kaplan y Norton, 1997) un modelo que busca utilizar indicadores previamente utilizados en modelos de gestión empresarial en las áreas funcionales con otros nuevos relacionados con la nueva tendencia de la empresa.

Kaplan y Norton (1997) afirman que el CMI es algo novedoso, y funciona como algo más que un sistema de medición, es decir, se transforma en un sistema de indicadores en un proceso de gestión, donde normalmente hay fallas en la puesta en práctica de la estrategia y cómo obtener retroalimentación de ésta.

El CMI informa a la alta gerencia de forma numérica y gráfica los valores alcanzados por la empresa en cada uno de sus indicadores estratégicos; haciendo un breve análisis de cada indicador global, considerado independientemente, y luego integra, en una síntesis que se expresa en pocos párrafos, el diagnóstico de la organización. Debe ser una síntesis, con un reducido número de páginas, no más de 10.

Existen diferentes maneras de estructurar el CMI, pero las más destacadas son las siguientes tres:

Método Du Pont, que basa la evaluación del desempeño de la organización en el beneficio económico.

El segundo modelo es el que suele adoptar las áreas funcionales de la empresa.

Finalmente, el modelo del Balanced Scorecard, que combina varios criterios.

El CMI (Kaplan y Norton, 1997), busca utilizar los antiguos indicadores de las áreas funcionales y complementarlos con las nuevas tendencias de la evaluación de la empresas, como un medio para presentar a la alta gerencia un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión. Sin embargo, Kaplan y Norton (1997) afirman que las principales características que deben existir en un CMI, son las siguientes:

Indicadores sobre las variables externas de la organización y no solamente sobre las internas.

Indicadores que representen un equilibrio entre los indicadores de resultados de esfuerzos pasados y los inductores que impulsan la actuación futura.

Consecución de los objetivos financieros y mantenimiento de los indicadores financieros tradicionales.

Complementa los indicadores financieros con inductores de actuación futura, es decir, las acciones y las inversiones en capacidades corporativas que proporcionan valor para el futuro.

Los objetivos y los indicadores del CMI se derivan de la visión y la estrategia de una organización y proporcionan una estructura para poner en operación la estrategia.

Incluye indicadores para los procesos críticos de la empresa, como la innovación, la formación y el crecimiento.

Incorpora las actividades críticas de creación de valor relacionados con el capital intelectual.

Hace énfasis en la influencia de los indicadores financieros y no financieros para la formación del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.

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

Para la definición del CMI en una empresa el punto de partida es la visión, que indica los grandes logros a alcanzar en la organización a largo plazo, generalmente 10 años. La visión se define tomando en consideración los fines, la misión y los valores, a su vez los fines están relacionados con la perspectiva de los accionistas, mientras que la misión está relacionada con la de los clientes.

El destino estratégico es un concepto del CMI que representa los objetivos temporales a ser alcanzados a mediano plazo, tres o cinco años, como logro parcial de lo establecido en la visión.

La estrategia se describe mediante las relaciones causales entre un conjunto de objetivos específicos a establecer en las cuatro perspectivas expresadas en un gráfico denominado diagrama causa-efecto o mapa estratégico.

De acuerdo a la Figura 8, los objetivos específicos se agrupan en temas o vectores estratégicos, que son cadenas causales paralelas y representan las vertientes fundamentales de la estrategia. La definición de los vectores estratégicos se toma como base para asignar responsabilidades dentro de la empresa u organización para la ejecución de la estrategia.

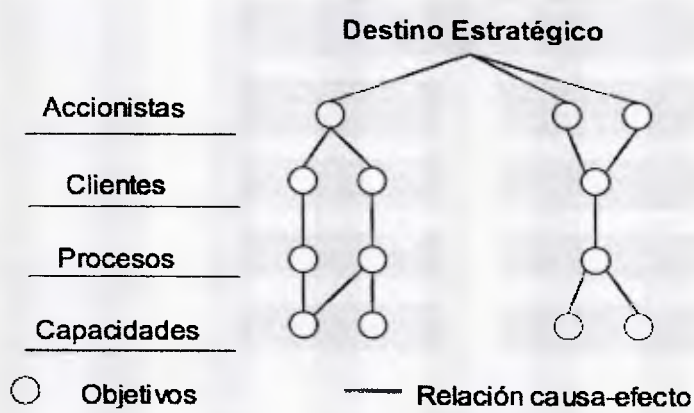


FIGURA 8. RELACIÓN DEL DESTINO ESTRATÉGICO CON LOS OBJETIVO DE LA EMPRESA
Fuente: Francés (2006).

El modelo del CMI combina varios criterios. Es un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización. El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa. Ver figura 9.

El BSC se divide en cuatro perspectivas, y dentro de cada perspectiva se distinguen dos tipos de indicadores:

- Indicadores Driver (factores condicionantes de otros).
- Indicadores Output (indicadores de resultado).

Desglosándose de acuerdo con las siguientes perspectivas:

Perspectiva Financiera: el modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial.

Perspectiva de Cliente: el objetivo de esta perspectiva es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa.

Perspectiva de Procesos Internos: analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero.

Perspectiva de las capacidades: el modelo plantea los valores de esta perspectiva como el conjunto de drivers del resto de ellas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender.

El aporte del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura la mejor manera para dirigir una empresa alineada con las directrices estratégicas, como se ilustra en la Figura 10.

Asimismo, las relaciones causa-efecto que existen entre los indicadores empleados, se basan en la hipótesis de que si se actúa sobre la perspectiva de las capacidades, estos

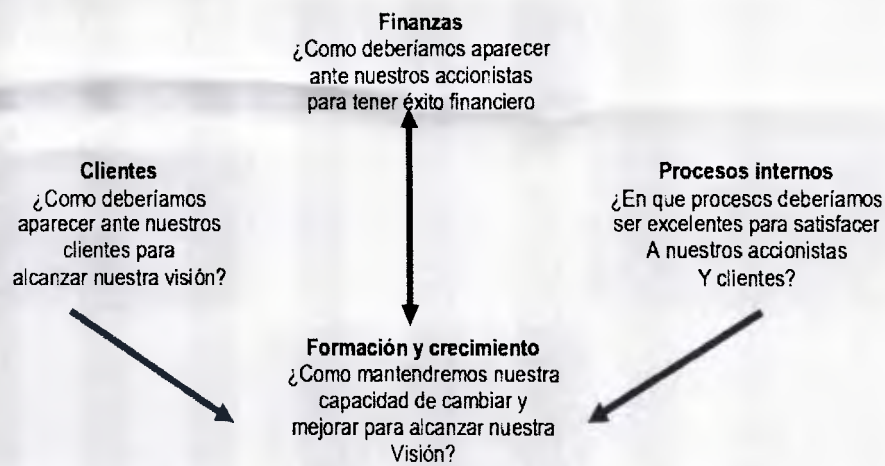


FIGURA 9. CRITERIOS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.
Fuente: Francés (2006)

serán el motor de la mejora de los procesos, lo que redundará en unos clientes más satisfechos, que comprarán más, y por lo tanto, los resultados financieros para la organización serán mejores.

Un Cuadro de Mando Integral debe tener una mezcla adecuada de medidas de resultados y de inductores de la actuación de la estrategia de la unidad de negocio. Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados finales, ni proporcionan una indicación de si la estrategia se logra con éxito. La información real actual, acompañada de datos documentales del pasado, es la información más completa para estimar las tendencias del futuro.

Existe consenso en considerar el liderazgo como el factor clave para el éxito del Cuadro de Mando Integral, ya que el líder de la empresa es quien tiene bajo su responsabilidad que esta poderosa herramienta suministre el efecto requerido, a través de su preparación, conocimiento del negocio, visión global del entorno, integración moral, confiabilidad interna, así como con el apoyo y entusiasmo que le brinde al proyecto. No obstante, además del compromiso de la dirección de la empresa, se requiere involucrar a todas las personas de la organización, de manera que todos puedan contribuir a la nueva estrategia e implementarla en su "día a día", de forma tal que contribuya al éxito empresarial y al mantenimiento y funcionamiento del sistema de gestión.

FIGURA 10. PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD
Fuente: Unizar (2011).

Relación del Cuadro De Mando Integral y La Gerencia de Proyectos

El Cuadro de Mando Integral se relaciona con las áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos descritas en el PMBOK (2008), de acuerdo al análisis establecido a continuación para cada una de las áreas.

Gestión de la Integración: Según (P.M.I., 2008) la gestión de la Integración consiste en:

El Área de Conocimiento de Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, articulación y acciones de integración que son cruciales para concluir el proyecto y, al mismo tiempo, cumplir satisfactoriamente con los requisitos de los clientes y otros interesados, y gestionar las expectativas.

El objetivo principal del Cuadro de Mando Integral es ayudar a la toma de decisiones efectivas y oportunas mediante el establecimiento y uso adecuado de un conjunto de indicadores, que integren todas las áreas de la empresa, controlen la evolución de los factores clave de éxito derivados de la estrategia y lo haga, además, de forma equilibrada, atendiendo a las diferentes perspectivas que lo forman.

Gestión del Alcance: Según la gestión del Alcance consiste en:

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto satisfactoriamente. La gestión del alcance del proyecto se relaciona principalmente con la definición y el control de lo que está y no está incluido en el proyecto.

El Cuadro de Mando Integral permite controlar que se cumplan los objetivos mediante una retroalimentación continua, en base a los resultados obtenidos, facilitando un feedback sistemático de la estrategia establecida.

Gestión de Tiempo: la Gestión del Tiempo en Proyectos incluye procesos que se hacen necesarios para lograr la asertiva conclusión del proyecto en el tiempo estipulado.

El Cuadro de Mando Integral permite a *los gerentes de proyectos, y a los gerentes de la* empresa controlar el tiempo de ejecución de las actividades programadas y verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y los planes asociados a esos objetivos.

Gestión del Costo: La Gestión de los Costes del Proyecto incluye todos los procesos referentes a la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costes de forma que el proyecto se pueda finalizar con el presupuesto estimado en un principio.

En el Cuadro de Mando Integral se utilizan indicadores financieros y no financieros que permiten a los gerentes tomar decisiones oportunas, y evitar las desviaciones en los resultados esperados. Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera con el cuadro de mando se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

Gestión de la Calidad: se establece (P.M.I., 2008) en referencia la Gestión de la Calidad lo siguiente:

Los procesos de Gestión de la Calidad del Proyecto incluyen todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió. Implementa el sistema de gestión de calidad a través de la política, los procedimientos y los procesos de planificación de calidad, aseguramiento de calidad y control de calidad, con actividades de mejora continua de los procesos que se realizan durante todo el proyecto, según corresponda.

El uso de indicadores para lograr el monitoreo integral de la empresa de una manera más racional y simple, es imprescindible en un sistema de control actual, la importancia

de una organización donde todas las acciones estén coordinadas y donde todos los trabajadores, desde el alto mando hasta la el nivel operativo, sepan cuales son los aspectos de relevancia dentro de la misma, permite alcanzar altos estándares de calidad.

Gestión de los Recursos Humanos: consiste (P.M.I., 2008) en:

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto. Si bien es común hablar de asignación de roles y responsabilidades, los miembros del equipo deberían participar en gran parte de la planificación y toma de decisiones del proyecto. La participación temprana de los miembros del equipo aporta experiencia durante el proceso de planificación y fortalece el compromiso con el proyecto.

El Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva de las capacidades cuenta con indicadores que evalúan el desempeño del recurso humano en proyecto y en la empresa, ya que relaciona la gestión de la empresa con las capacidades y el nivel de satisfacción de su personal, garantizando un alto valor financiero a largo plazo para el accionista, agregando valor para los empleados, clientes y procesos.

Gestión de las Comunicaciones

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto es el Área de Conocimiento que incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, recogida, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma. Los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto proporcionan los enlaces cruciales entre las personas y la información, necesarios para unas comunicaciones exitosas. Los directores de proyectos pueden invertir una cantidad excesiva de tiempo comunicándose con el equipo del proyecto, los interesados, el cliente y el patrocinador.

El Cuadro de Mando Integral al ser una herramienta ágil, posibilita e integra la gestión de datos que provienen de los diversos entornos de la empresa e incluso información externas a la organización, proporcionando los enlaces cruciales entre las personas y la información, necesarios para la toma de decisiones en tiempo real.

Gestión del Riesgo, consiste (P.M.I., 2008) en:

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de riesgos, las respuestas a los riesgos, y el seguimiento y control de riesgos de un proyecto; la mayoría de estos procesos se actualizan durante el proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto.

La filosofía del Cuadro de Mando Integral está basada en la implicación de todos los elementos de la organización en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. Esto se consigue dando acceso a los diferentes niveles a los indicadores que miden el avance en la consecución de los mismos, valorando el impacto de los diferentes escenarios a fin de alinearse con la estrategia establecida.

Gestión de las Adquisiciones:

La guía de adquisiciones incluye la variedad de procesos para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo" y se presenta bajo dos posibles perspectivas La organización puede ser la compradora o la vendedora del producto, servicio o resultados bajo un contrato.

En el Cuadro de Mando Integral permite vincular la planificación estratégica y la planificación operativa de la empresa, incluyendo los procesos de gestión del contrato y de control de cambios necesarios para administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados de la dirección de la empresa.

Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

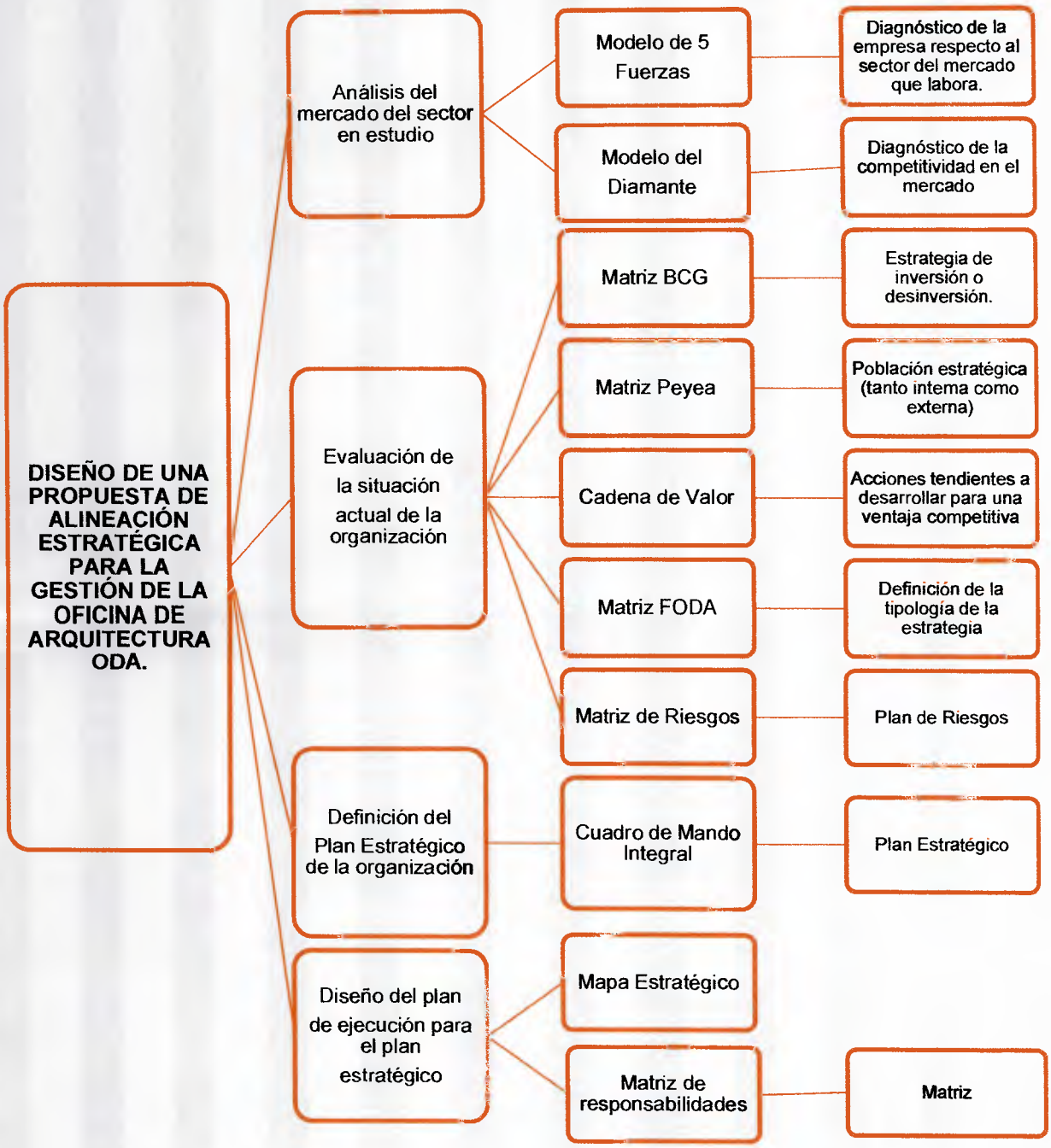


Figura 11. Estructura Desagregada de Trabajo.

CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO

Dentro del marco metodológico, se presentan los modos de cómo se procede para llevar a cabo el trabajo de investigación. Se incluyen métodos, herramientas, técnicas, procedimientos y estrategias para lograr los objetivos específicos propuestos dentro del Capítulo I.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación se define, debido a la diversidad de los trabajos de investigación que no poseen el mismo propósito o no son de la misma área de conocimientos, por lo cual los métodos, técnicas, estrategias usadas no son ser genéricos.

El tipo de investigación que considera los estudios que explotan teorías previamente validadas para la solución de problemas prácticos y el control de situaciones de la vida cotidiana son las investigaciones de Tipo Aplicadas, ya que se enmarcan dentro de una secuencia programática de búsquedas que tienen como núcleo el diseño de Teorías científicas.

Diseño de la Investigación

El diseño de una investigación (Hurtado, 2010) es el plan o estrategia que se desarrolla para poder lograr obtener toda la información necesaria para el trabajo de investigación, siendo éste el caso donde toda la recolección de datos, aplicación de técnicas o herramientas, se realizará directamente en la sede de la organización con el personal necesario para tal fin, siendo una investigación de campo de tipo documental, apoyada en un estudio descriptivo de una situación problemática real.

Unidad de Análisis

Con la finalidad de proponer una Alineación Estratégica para la toma de decisiones, la unidad de análisis definida es conformada por los directivos de la empresa ODA Oficina de Arquitectura y los empleados que fuesen necesarios de la Unidad Administrativa y Sala Técnica, ubicada en la Urbanización Chuao en la ciudad de Caracas.

Población y muestra

"...por población (Gabaldón, citado en Balestrini, 2002) se entiende, un conjunto finito o infinito de personas, casos, o elementos que presentan características comunes..." (p. 124).

Para el presente trabajo de investigación, la población es del tipo finita, y está conformada por los directores y accionistas de la organización que a su vez conforman la Gerencia de la empresa ODA. En segundo nivel, se encuentra la población conformada por los empleados de la Unidad Administrativa y Sala Técnica (arquitectos).

Para la aplicación del instrumento la muestra estará conformada por los dos directivos de la empresa ODA, los cuales serán seleccionados de manera intencional, por sus características específicas y conocimientos que contribuyen a la investigación.

En la unidad administrativa, se seleccionará de materia intencional a la Gerente General de la empresa la cual es también la administradora, quien posee conocimientos en cuanto a materia financiera y procesos.

En la Sala Técnica, se seleccionaran a los dos arquitectos que ocupan el cargo de Coordinadores, por poseer el contacto más directo con los clientes y a su vez, poseer conocimiento de todos los proyectos que están actualmente en etapa de desarrollo en

la empresa. Igualmente, ellos son el puente comunicacional entre los directivos y el resto de los Arquitectos que trabajan en la empresa.

Tabla 8. Muestra de la investigación.

Grupo de Interés	Muestra
Directivos	2
Administradora	1
Coordinadores Sala Técnica	2
TOTAL	5

Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Según (Hurtado, 2010) se entiende como técnica a "los procedimientos utilizados para la recolección de datos, es decir, el cómo. Estas pueden ser de revisión documental, observación, encuesta y técnicas sociométricas, entre otras". (pág. 153)
Para el trabajo de recolección de datos para la investigación, se utilizará mayormente la encuesta directa a la población ya determinada, siendo las formas:

- Revisión documental y bibliográfica.
- Inmersión en el campo (sede empresa ODA).
- Observación directa participante.
- Entrevista abierta.
- Recolección de datos para su posterior análisis.

Los instrumentos (Hurtado, 2010) "representan la herramienta con la que se va a recoger, filtrar y codificar la información, es decir el con qué. Los instrumentos pueden estar ya elaborados e incluso normalizados, como es el caso de los test y algunas escalas." (pág. 153)

Los instrumentos de registro son los que permiten crear una base de información, la cual será el soporte del investigador. Existen hojas de registro que sólo permiten asentar información, la cual debe ser procesada para que pueda pasar a una fase donde la información es captada. Para que el instrumento sea de medición, debe captar información de forma selectiva (validez) y precisa (confiabilidad). Los instrumentos a usar, son principalmente los siguientes:

Recolección de datos por medio de computadora personal.

Recolección de datos por medio de encuestas, test, entre otros.

Una vez recolectada la información, se realizará el análisis de las mismas; para ello se procesará la información permitiendo realizar un correcto análisis de estos resultados. Los datos a obtener serán calificados como cualitativos. Los datos cualitativos están conformados por la información a ser recopilada de una manera verbal y no se pueden cuantificar, ya que son cualidades, las mismas serán evaluadas, determinando el comportamiento de cada punto importante.

Fases de Investigación y desarrollo

Para el desarrollo de la investigación se seguirán las siguientes fases:

Fase 1. Levantamiento de información bibliográfica y documental.

Fase 2. Diseño de los Instrumentos de recolección de datos.

Fase 3. Aplicación de los Instrumentos.

Fase 4. Análisis de los resultados.

Fase 5. Conceptuación del Modelo.

Para la planificación del modelo se tomará como premisa que un Cuadro de Mando Integral tiene como principal objetivo ayudar a la toma de decisiones asertivas, efectivas y oportunas mediante el uso adecuado de un conjunto de indicadores, que

integren todas las áreas de la organización, controlen el desarrollo de los factores claves de éxito que serán tomados de la estrategia y, además, de una forma armónica y balanceada, atendiendo a las diferentes perspectivas que lo conforman.

Operacionalización de los Objetivos

Tabla 9. Operacionalización de los objetivos

EVENTO	SINERGIAS	INDICIOS	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Diseño de una propuesta de Alineación Estratégica para la Gestión de la oficina de arquitectura ODA.	Análisis del mercado del sector en estudio.	Clientes actuales. Clientes potenciales. Competidores.	Diagnóstico de la empresa respecto al sector del mercado que labora. Diagnóstico de la empresa y mercado respecto a nivel global (mercado externo)	Modelo de las 5 fuerzas de Porter. Modelo de Diamante de Porter.
	Evaluación de la situación actual de la organización.	Procesos de gestión. Proceso de flujo de información.	Estrategia de inversión o desinversión. Población estratégica (tanto interna como externa) Acciones tendientes a desarrollar para una ventaja competitiva sostenible. Tipología de la Estrategia, con respecto a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades u Amenazas. Plan de Riesgos	Matriz BCG Matriz PEYEA Cadena de valor. FODA Matriz de Riesgos.
	Definición del Plan Estratégico de la organización.	Perspectiva del Destino Estratégico.	Plan Estratégico Competitivo. Plan Estratégico Funcional.	Cuadro de Mando Integral. Mapa Estratégico.
	Diseño del plan de ejecución para el plan estratégico.	Sostenibilidad de la empresa por 5 años.	Cronograma de ejecución. Matriz de Responsabilidades	Matriz de Responsabilidades

Consideraciones éticas

Las consideraciones éticas dictadas por el Project Management Institute (PMI), de acuerdo al código de ética de sus miembros, los profesionales dedicados a la Gerencia de Proyectos deben comprometerse a:

1. Mantener altos estándares de una conducta íntegra y profesional.
2. Aceptar las responsabilidades de sus acciones.
3. Buscar continuamente mejorar sus capacidades profesionales.
4. Practicar la justicia y honestidad.
5. Alentar a otros profesionales a actuar de una manera ética y profesional.

Algunas obligaciones profesionales indicadas por el PMI que son aplicables a este trabajo de investigación son:

Relativas al Comportamiento Profesional

- Revelar completa y oportunamente cualquier conflicto profesional.
- Respetar y proteger apropiadamente los derechos intelectuales de otros; revelar y reconocer apropiadamente las contribuciones profesionales, intelectuales y de investigación de otros.
- Procurar mejorar sus capacidades, habilidades y conocimientos profesionales, y dar a conocer sus calificaciones profesionales de forma sincera y certera.

Relativas a las relaciones con Clientes y Empleados

- Suministrar a los clientes y empleados información honesta, imparcial y completa concerniente a sus calificaciones, servicios profesionales y de preparación de estimados de costos y resultados esperados.

- Honrar y mantener la confidencialidad y privacidad de la identidad de los clientes, de la información de trabajo, tareas asignadas y otro tipo de información adquirida durante el curso de la relación profesional, a menos que el cliente le conceda permiso o que el mantenimiento de la confidencialidad sea un acto no ético, ilegal e ilícito.

- No tomar ventajas personales, comerciales o financieras de la información confidencial y privada adquirida durante el curso de sus relaciones profesionales.

Relativas a las relaciones con la Ciudadanía y Comunidad

- Honrar y respetar toda obligación legal y ética, incluyendo leyes, reglas y costumbres de la comunidad y nación en la cual ellos funcionan, trabajan o conducen sus actividades profesionales.

CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

ODA Oficina de Arquitectura

ODA Oficina de Arquitectura es una empresa dedicada a los servicios de consultoría referentes a arquitectura, diseño interior, diseño urbano en el país y transciende las fronteras. (Ver anexo 3)

Fue fundada hace más de una década por los Arquitectos Eric C. Brewer y Juan A. Machado (Ver anexo 2) como el sueño de hacer proyectos innovadores y generar una marca reconocida con sus formas y diseños .

Misión

"Entender y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, comprometiéndonos a producirles resultados de alta calidad, incorporando una metodología participativa que nos distingue y nos permite obtener el diseño de proyectos de arquitectura que a la par de ser eficientes, son innovadores, humanos y sostenibles; a través de nuestro equipo de profesionales creativos, calificado en la aplicación de las tecnologías adecuadas". (Consultora Sigma 9, C.A., 2008)

Visión

"Ser una empresa multidisciplinaria, influyente y referente de la arquitectura venezolana con proyección internacional con compromiso humano-ecológico, que tiene como prioridad la satisfacción de las necesidades de sus clientes". (Consultora Sigma 9, C.A., 2008)

Principios y Valores

- Creatividad.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Compromiso

Fortalezas

- Liderazgo, imagen y tradición.
- Creer en lo que hacemos. (+)
- Creatividad en tiempo record. (+)
- Filosofía de trabajo. (+)
- Perseverancia y constancia. (+)
- Ganas de trabajar. (+)
- Reconocimiento que posee la Empresa. (+)
- Equipo de trabajo.
- Buen nivel de preparación del personal.
- Ganas de mejorar lo que hacemos.
- Suficiente infraestructura y personal capacitado.
- Dedicación

Debilidades

- Fallas en la implementación de la metodología.
- Fallas de organización.
- Falta de estrategias.
- Alta rotación de personal.
- Falta de comunicación.
- Informalidad.
- Ambiente de trabajo negativo.
- Falta de coordinación entre los Directores.
- Falta de reuniones formales organizadas.

- *Desconocimiento del clima organizacional.*
- Falta de alineación en la asignación de tareas y asignación de recursos.
- Desconocimiento de esquemas de competitividad y rentabilidad.
- Falta de cronogramas y de cumplimiento en los tiempos de entrega.
- Desconocimiento de la competencia.
- Clientes que dejan de creer en ODA.

Objetivos

- Identificar y crear mecanismos de medición financiera para lograr mantener y/o aumentar la rentabilidad de la empresa.
- Fortalecer la relación con los clientes.
- Identificar, definir y mejorar los procesos.
- Desarrollar la organización, funcionamiento y seguimiento del personal.
- Adecuar la organización, la infraestructura y la tecnología.

Estructura Organizacional de la Empresa

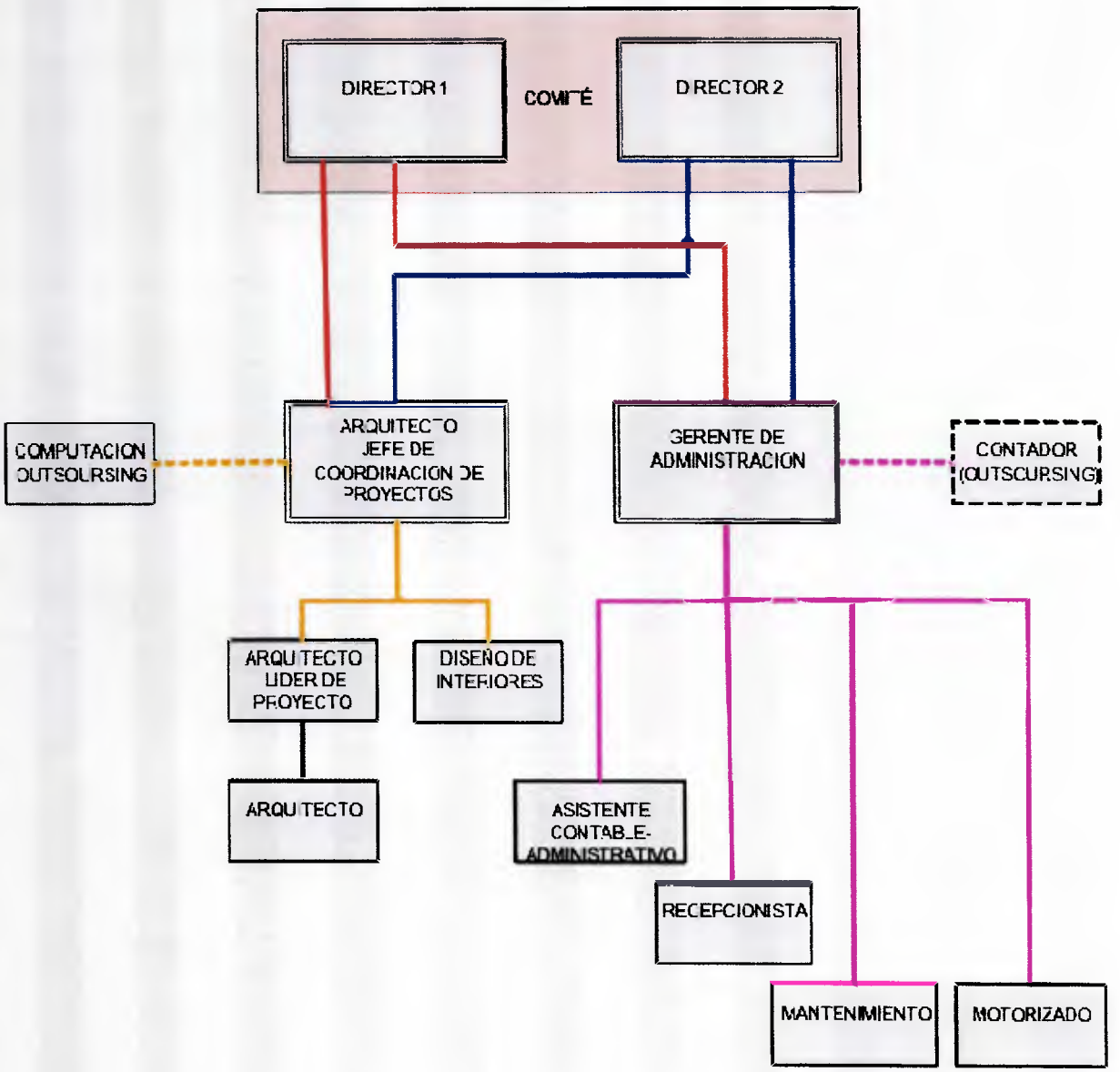


FIGURA 12. ORGANIGRAMA DE EMPRESA ODA
Fuente: Consultora Sigma 9, C.A., (2008)

Responsabilidades de los Directores

- Dar lineamientos sobre el diseño arquitectónico de los proyectos y hacer seguimiento del estatus de los mismos, de manera de medir sus avances y tomar las acciones correctivas oportunas.
- Definir el equipo de trabajo (coordinador, líder y arquitecto) para desarrollar un proyecto y coordinar la distribución de la carga de trabajo.
- Establecer y mantener estrecho contacto con organismos e instituciones públicas y privadas, con la finalidad de buscar oportunidades y áreas de negocio.
- Buscar y captar nuevos clientes.
- Manejar todo lo concerniente con los clientes tipo A.
- Mantener entre sí una comunicación constante y estrecha.
- Promover eventos y alianzas con grupos de interés.
- Dirigir, coordinar y supervisar el personal a su cargo, así como darle la retroalimentación y soporte necesario, en el desempeño de sus funciones, para el eficaz desarrollo de cada proyecto.
- Representar a la empresa ante organismos e instituciones públicas y privadas.
- Preparar y controlar el presupuesto anual.
- Dar lineamientos a los contratistas de las otras disciplinas y proveedores relacionados con los proyectos en ejecución.
- Consultar y estar al día con todas las nuevas tendencias del mercado.
- Apoyar en la realización de los proyectos llevados a cabo en la empresa.
- Efectuar presentaciones donde se promueva la empresa, con el propósito de incrementar las ventas, aumentar la participación en el mercado y lograr el posicionamiento deseado.
- Coordinar, apoyar y evaluar los Arquitectos Jefe de Coordinación de Proyecto y el Gerente de Administración la realización del material institucional de promoción y obsequio.
- Elaborar el presupuesto de gastos de mercadeo y promoción, y utilizarlo de acuerdo al principio de racionalización de costo, a fin de garantizar su óptimo empleo.

- *Definir con el Director 2 la estrategia de posicionamiento de servicios ofrecidos por* la empresa e implementar acciones de promoción y publicidad que aseguren la rentabilidad de mismos.
- Monitorear el desarrollo de la página Web y analizar estadísticas de uso de la misma, verificando que se mantenga actualizada, respetando los parámetros de imagen establecidos.
- Monitorear las necesidades del mercado mediante la realización de encuestas que midan los niveles de satisfacción obtenidos con los servicios ofrecidos.
- Supervisar la gestión de publicidad en términos de logro de objetivos y optimización en el uso de recursos, y negociar con proveedores los trabajos que se requieran.
- Propiciar y mantener el clima laboral y el trabajo en equipo entre los miembros de la empresa.

CAPITULO V. DESARROLLO

Analizar el mercado del sector en estudio.

MODELO 5 FUERZAS DE PORTER.

Luego de empleada la herramienta (ver anexo 5) para el Diagnóstico de la empresa respecto al sector del mercado que labora, se obtuvo los siguientes resultados:

- Poder de Negociación de los Proveedores: La naturaleza de la empresa no es de venta de productos, sino de servicios de consultoría, por lo cual los proveedores usados no son particularmente un punto importante o de mayor influencia en el desarrollo de servicios de la empresa. Igualmente son altamente sustitutivos tanto los productos, como los proveedores.

- Amenaza de nuevos entrantes: las empresas de consultoría de arquitectura en Venezuela pueden ser muy fáciles de constituir en un principio, cuando el tipo de proyectos es de menor escala. Los insumos para hacer operativa una empresa de este tipo, no son elevados, y su principal barrera es conseguir clientes.

- Amenaza de sustitutos: en la Venezuela actual, los clientes tienen sub-evaluado la profesión del arquitecto y a veces no entienden el valor de un buen diseño sustituyéndolo muchas veces por proyectos de menor costo/diseño que realizan por ejemplo, las empresas constructoras o especialistas en el área de Ingeniería Civil.

  Igualmente entre los sustitutos de la misma categoría de Oficina de arquitectura, existen algunas consolidadas que desarrollan proyectos de igual escala y calidad, las cuales son una amenaza clara.

- Rivalidad entre los competidores: Los competidores en el área son empresas de arquitectura (amenazas) que compiten de una manera clara y sana. Son profesionales contemporáneos que tienen objetivos en común con la empresa y no

se traicionan. La competencia es por medio de oferta, tanto en el servicio prestado y el costo, con algunos clientes ya conocidos en el mercado o al incluirse alguno nuevo.

MODELO DIAMANTE DE PORTER

Ventajas Competitivas (tecnológica, productividad, entre otros).

- Tecnología: en cuanto a la tecnología utilizada en el sector arquitectura, el principal apoyo son equipos de computación. En este punto, los equipos actuales de la organización están actualizados, pero quizás no pueden competir con las capacidades que pueden tener los equipos en otras oficinas. Son básicos, pero funcionan. Igualmente gracias al factor Control Cambiario del país, se hace menos accesible la compra de nuevos equipos.

- Productividad: en cuanto a productividad, se puede competir con la industria en Latinoamérica. Sin embargo, con respecto a países mayormente organizados (como EEUU y Europa) este es un aspecto difícil con el cual competir.

- Latinoamérica se caracteriza por no tener la productividad y no ser tan eficientes en su compromiso de fechas de entrega.

- Diferencias: Es importante definir que existen dos tipos de proyectos que se pueden abordar con clientes fuera de Venezuela. Los primeros son proyectos de remodelaciones, los cuales pueden llegar a un alcance de proyecto, hasta el set de construcción. Para ello, en la organización se cuenta con personas capacitadas para trabajar tanto en español como en ingles.

- El segundo tipo de proyectos, serían los de mayor escala, los cuales, por las normas específicas, códigos, reglamentos, entre otros, de cada país, son aquellos que su alcance llega a la etapa de Anteproyecto. Esta etapa requiere de mayor destreza en

diseño, lo cual le da las pautas luego a una oficina local para el desarrollo del set de construcción.

Capacidad Competitiva (liderazgo y organización, costo rendimiento-ingresos).

- Liderazgo y organización: En cuanto al Nivel de la Organización, no existe uno que sea competitivo con empresas de arquitectura en países del primer mundo. Este punto va relacionado con lo anteriormente explicado en Productividad. Con respecto a la capacidad competitiva que pueda tener Venezuela con respecto a otros países de Latinoamérica, se encuentra en un nivel medio.

- En líneas generales las Pequeñas y Medianas empresas de arquitectura de países como Venezuela, son empresas sin un Plan Estratégico claro, y que actúan un poco ensayo-error, lo cual no da una ventaja competitiva muy formal. Sin embargo hay niveles comparativos.

- Las empresas venezolanas tienen mayor capacidad y nivel en su trabajo que empresas de países como: Perú, Ecuador, etc. Sin embargo, la arquitectura en Venezuela no está mejor posicionada que empresas con sedes en Argentina, Chile o Colombia, las cuales han venido creciendo y posicionándose en el mercado mundial proporcionalmente como lo hace el país.

Papel del Estado (educación, investigación, infraestructuras, etc.)

- Los profesionales del área de arquitectura e Ingeniería Civil en Venezuela están muy bien preparados con respecto a profesionales de la misma área de países vecinos, debido a que el nivel educativo es bastante alto.

- El Papel del Estado pone a Venezuela con respecto a otros países en total desventaja, gracias a todas las ventanas que están cerradas hoy en día por el Control Cambiario, lo cual hace difícil la entrada de bibliografía, de nuevos materiales y tecnologías, y empresas relacionadas con el área, las cuales no se interesan en el acceso al mercado venezolano.

Con los cambios de la economía mundial (Karácsony, 2008), los servicios de consultoría han tenido la oportunidad de expandirse a mercados internacionales.

Los países en donde estos servicios de consultoría son de alto costo, pueden apalancarse con las organizaciones donde la consultoría tiene un costo más bajo, las cuales a su vez obtienen un beneficio al ser remuneradas en una moneda extranjera que ayude de una forma muy favorable al rendimiento y la economía de la organización como tal.

Al analizar dicha ventaja económica, es importante hacer énfasis en las debilidades con respecto a los competidores, y cuáles son los factores que deben ser mejorados para lograr que la empresa sea competitiva, sobre todo a nivel de sus competidores en Latinoamérica.

Es importante también, que la empresa entienda y comprenda cuales son los alcances a los que quiere llegar con respecto a la magnitud de los proyectos a abarcar en un mercado externo, para así poder saber cuáles son los aspectos en donde se deben poner los mayores esfuerzos.

Evaluar la situación actual de la organización.

MATRIZ BCG

Se tomaron los datos del desarrollo de los proyectos de la empresa ODA, sus fechas propuestas vs. fechas reales (ver anexo 4), para la realización de la Matriz BCG.

Tabla 10. Matriz BCG. Empresa ODA

Crecimiento del mercado		
alto (+)	ESTRELLA • Concursos	INTERROGACION • Casa Massa • Casa Guaresqui • Cumanacoita
bajo (-)	VACA LECHERA • MS. Call Center • Premier Country • Vector Verde	PERRO • Teatro Chacao • Parapente • Conjunto Tenerife • Casa 259-3
	alto (+)	**Bajo (-)**
	Participación en el mercado	

Al hacer el análisis de la Matriz BCG, se puede notar que los proyectos que generan ventajas en el mercado por reconocimiento de marca, pero que consumen gran cantidad de recursos son la mayoría (Tipo Perro) con respecto a otros cuadrantes. Sin embargo, para ser una empresa en proceso de crecimiento, dichos proyectos no pueden sobrepasar la capacidad que los proyectos tipo Vaca Lechera pueden sostener.

El escenario ideal es tener la mayor cantidad de proyectos Vaca Lechera, los cuales son desarrollados en cronograma. Igualmente lograr que los proyectos Tipo Interrogación pasen a ser Vaca Lechera, y así generar la rentabilidad deseada.

En cuanto a los proyectos Tipo Estrella y Perro, la idea es que sean escogidos de una forma más inteligente, tomando los que puedan ser desarrollados de una manera más eficiente y ejecutarlos de esa forma para que no sean una carga financiera tan grande para la organización.

MATRIZ PEYEA

Luego de utilizar este instrumento (ver anexo 6) que ayuda a estudiar la adecuación de la estrategia en la organización. Su marco de cuatro cuadrantes indica es la estrategia más adecuada a usar, bien sea: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Los resultados de las encuestas de la Matriz PEYEA fueron los siguientes:

Tabla 11. Resultados Matriz Peyea. Empresa ODA

Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
FF	EA
+2.5	-3.5
VC	FI
+3	-4.6

Cálculo de los valores de los ejes:

X = VC + FI

X = +3 + (-4.6)

X = -1.6

Y = FF + EA

Y = +2.5 + (-3.5)

Y = -1.0

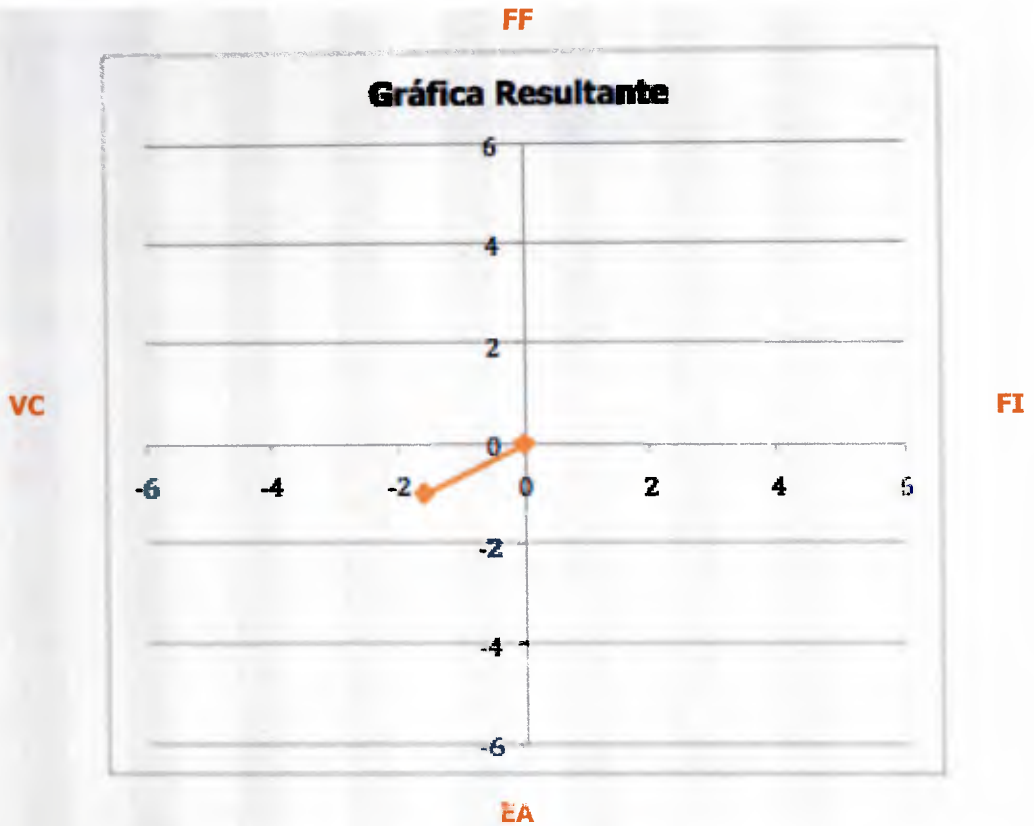


FIGURA 13. GRÁFICA MATRIZ PEYEA. EMPRESA ODA

El resultado de la gráfica (Figura 13) indica que la estrategia de la organización debe está dentro del Cuadrante III de **Posición Defensiva**.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III tienen un crecimiento lento y posiciones competitivas muy débiles y deben aplicar cambios drásticos sin tardanza para evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo. En segundo lugar no pueden permitirse retrasos en los proyectos mayores a 10-15% en el tiempo o alcance. De ser así hacer una inmediata reconsideración y evaluación del mismo.

Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la opción última para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

CADENA DE VALOR

En la cadena de valor se proporciona en una gráfica las actividades (primarias y de apoyo), lo cual se asemeja a lo que en la organización se llamaría actividades de línea de apoyo.

Definiendo como las actividades primarias (Francés, 2006) como aquellas que se encuentran en la línea de agregación de valor y que tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios.

Actividades de Apoyo de la Cadena de Valor Actual:

Dirección: Respuesta a proyectos de arquitectura de rápida respuesta ante problemas de diseño y construcción.

Gerencia de Recursos Humanos: buen ambiente de trabajo. Relaciones amistosas y de cooperación. Equipos de buen desempeño.

Desarrollo Tecnológico: Gran Inversión en Infraestructura. Inversión en nuevos equipos de tecnología para el desarrollo de proyectos.

Actividades de suministros: Por ser una empresa de servicios de consultoría, los proveedores no van directamente relacionados con las actividades de la empresa. Los principales proveedores, con los cuales se tiene buenas relaciones, son de suministro de equipos de tecnología y consumibles, equipos de papelería, entre otros.

Tabla 12. Actividades Primarias Cadena de Valor Actual

Logística de entrada	Operaciones	Logística de Salida	Mercadeo y ventas	Servicio de postventa
- Control de inventario de materiales necesarios para las actividades de producción	- Buena relación entre los especialistas. - Relación media entre directivos y cadena productiva. - Programación poco efectiva en mantenimiento de equipos tecnológicos. - Altos estándares de control de calidad a cumplir. - Flexibilidad en los procesos productivos.	- Manejo de información final de los proyectos. - Costo de reproducción física (ploteo) de Set de Construcción. - Programación de entrega y coordinación con la empresa constructora encargada.	- Poca capacitación de la fuerza de mercadeo. - No existen desarrollos de programas de publicidad. - No existe uso de redes sociales. - Precios competitivos.	- Respuesta y buen servicio a los requerimientos o cambios de proyecto por parte del cliente de manera directa. - Respuesta inmediata a los requerimientos por parte de las constructoras al momento de la ejecución de la obras.

Tabla 13. Actividades Primarias Cadena de Valor Propuesta

Logística de entrada	Operaciones	Logística de Salida	Mercadeo y ventas	Servicio de postventa
- Control de inventario de materiales necesarios para las actividades de producción. - Cronograma de compras quincenal.	- Buena relación entre los especialistas. - Buena relación entre directivos y cadena productiva. - Comunicación efectiva entre todos los departamentos. - Programación efectiva en mantenimiento mensual de equipos de computación. - Cumplimiento de altos estándares de control de calidad. - Flexibilidad controlada en los procesos productivos.	- Inclusión de Costo y tiempo asociados a las posibles entregas para permisología. - Programación de logística estándar de entrega con los clientes y constructora. - Definición y cumplimiento del alcance del proyecto. - Inclusión de Costo y tiempo asociados a la entrega física del Set de Construcción tanto al cliente como a la Constructora.	- Inclusión de Fuerza puntual para mercadeo de la empresa. - Plan de publicidad a nivel nacional. - Uso masivo de redes sociales para la difusión de los servicios ofrecidos por la empresa. - Asistencia de los directivos a actos sociales referentes al sector Arquitectura y construcción. - Colaboración con proyectos de la competencia. - Precios competitivos.	-Plan de inversión de tiempo y costos real necesario para la Supervisión de las obras. - Respuesta inmediata y limitada a los requerimientos nuevos por parte de las constructoras al momento de la ejecución de la obras. - Analizar el alcance de posibles requerimientos por parte del cliente. Incluir oferta de servicios si es necesario. - Respuesta rápida y limitada a los requerimientos o cambios de proyecto por parte del cliente si no se generó una nueva oferta de servicios.

Cadena de Valor Propuesta. Empresa ODA

Dirección: Respuesta a proyectos de arquitectura de rápida respuesta ante problemas de diseño y construcción.

Gerencia de Recursos Humanos: buen ambiente de trabajo. Relaciones amistosas y de cooperación. Equipos buen desempeño.

Desarrollo Tecnológico: Gran Inversión en Infraestructura. Inversión en equipos de tecnología para el desarrollo de proyectos.

ENTRADA	OPERACIONES	SALIDA	MERCADEO	POST-VENTA
- Control de inventario de materiales necesarios para las actividades de producción. - Cronograma de compras quincenal.	- Buena relación entre los especialistas. - Buena relación entre directivos y cadena productiva. - Comunicación efectiva entre todos los departamentos. - Programación efectiva en mantenimiento mensual de equipos de computación. - Cumplimiento de altos estándares de control de calidad. - Flexibilidad controlada en los procesos productivos.	- Inclusión de Costo y tiempo asociados a las posibles entregas para permisología. - Programación de logística estándar de entrega con los clientes y constructora. - Definición y cumplimiento del alcance del proyecto. - Inclusión de Costo y tiempo asociados a la entrega física del Set de Construcción tanto al cliente como a la Constructora.	- Inclusión de Fuerza puntual para mercadeo de la empresa. - Plan de publicidad a nivel nacional. - Uso masivo de redes sociales para la difusión de los servicios ofrecidos por la empresa. - Asistencia de los directivos a actos sociales referentes al sector Arquitectura y construcción. - Colaboración con proyectos de la competencia. - Precios competitivos.	-Plan de inversión de tiempo y costos real necesario para la Supervisión de las obras. - Respuesta inmediata y limitada a los requerimientos nuevos por parte de las constructoras al momento de la ejecución de la obras. - Analizar el alcance de posibles requerimientos por parte del cliente. Incluir oferta de servicios si es necesario. - Respuesta rápida y limitada a los requerimientos o cambios de proyecto por parte del cliente si no se generó una nueva oferta de servicios.

FIGURA 14. CADENA DE VALOR. EMPRESA ODA

MATRIZ FODA

Luego de analizados ciertos factores, la matriz FODA de la empresa ODA resultante es:

Tabla 14. Matriz FODA de la empresa ODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Imagen corporativa. • Creer en lo que hacemos. • Creatividad. • Perseverancia y constancia. • Ganas de trabajar. • Reconocimiento que posee la Empresa. • Equipo de trabajo en el área de arquitectura con preparación y capacidades. • Ganas de mejorar. • Ambiente de trabajo informal.	• Posibles oportunidades de clientes en el extranjero. • Fuga de personas capacitadas al extranjero. • Posible disminución de la competencia consolidada. • Avances tecnológicos que pueden ayudar a la eficacia de los procesos.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
• Inexistencia de una Plan de Gestión que se aplique. • Falta de estrategias. • Fallas en la comunicación externa e interna. • Fallas en la coordinación entre los directores. • Esfuerzo superior en proyectos poco rentables. • Pasivos Altos.	• Problemas en la economía del país. • Riesgo país que baje la inversión privada y clientes potenciales. • Problemas para mantener clientes actuales. • Dificultad para obtener clientes nuevos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA ORGANIZACIÓN:

- Concebir proyectos eficaces y rentables
- Modificar el sistema actual en el ámbito administrativo y contable para su mejora.
- Sistematizar el sistema de cobro de los proyectos.
- Mejorar la relación y comunicación con los clientes.
- Formular un sistema que mensualmente calcule los pasivos laborales e impuestos.
- Operar con un sistema de evaluación, aplicado al menos semestral.
- Buscar el crecimiento del personal tanto en el ámbito laboral como personal.

MATRIZ DE RIESGO

La plantilla se compone de algunas partidas y una tabla que refleja la naturaleza de la información que se va a abordar. El Registro de riesgos debe ser breve, por lo que rápidamente se transmite la información esencial. Se debe hacer un reajuste de forma periódica, por lo menos trimestral. La descripción del riesgo incluye las consecuencias asociadas o el impacto que dichas razones. Estas consecuencias son útiles para identificar las acciones apropiadas de mitigación.

Tabla 15. Clasificación del riesgo

Calificación de cada riesgo y su seriedad			
L	Bajo	E	Extremo (usado solo para seriedad)
M	Medio	NA	No Evaluado
H	Alto		

Tabla 16. Clasificación del Grado

Grado: El efecto combinado de la probabilidad / Seriedad					
	Seriedad				
Probabilidad		baja	media	alta	EXTREMA
	Baja	N	D	C	A
	Media	D	C	B	A
	Alta	C	B	A	A

Tabla 17. Acciones recomendadas según el Grado

Acciones recomendadas según grado	
Grado	Acciones de mitigación del riesgo
A	Las medidas de mitigación, para reducir la probabilidad y la gravedad, para ser identificados y ejecutados tan pronto como inicie el proyecto como una prioridad.
B	Las medidas de mitigación, para reducir la probabilidad y la gravedad, al ser identificados y las acciones apropiadas a cabo durante la ejecución del proyecto.
C	Las medidas de mitigación, para reducir la probabilidad y la gravedad, para ser identificados y presupuestados para la acción es posible si los fondos lo permiten.
D	Para tener en cuenta - no es necesario actuar a menos de calificación aumenta con el tiempo.
N	Para tener en cuenta - no es necesario actuar a menos de calificación aumenta con el tiempo.

Fuente: Adaptado de (Tasmanian Government, 2008)

Tabla 18. Matriz de Riesgo								
Id.	**Descripción del riesgo** (incluida cualquier información "disparadores")	**Impacto**	Probabilidad	Seriedad	**Grado (probabilidad y seriedad)**	**Acciones de Mitigación** (Preventiva o de Contingencia)	**Responsable de la acción**	**Línea de tiempo de acción**
1	Abandono por parte del cliente del proyecto por problemas monetarios del mismo.	Origen económico / Cierre del proyecto.	M	M	C	Hacer un análisis de los posibles clientes, para seleccionar entre los que tengan mejor potencial	Directivos	Fase inicial del proyecto.
2	Abandono por parte del cliente del proyecto por inconformidad con el proyecto.	Origen motivacional o comunicacional / Cierre del proyecto	M	H	B	Usar estrategias de motivación y comunicación entre los especialistas y el cliente.	Directivos y Líderes de Proyecto	Durante el proyecto.
3	Perdida de información del proyecto por problemas técnicos.	Poco mantenimiento y control sobre los equipos / Perdida de información.	L	H	C	Cumplir con el mantenimiento mensual de los equipos si los fondos lo permiten / Hacer casos a las alertas específicas.	Gerencia General (Servicios Generales)	Forma Periódica.

Id.	**Descripción del riesgo** (incluida cualquier información "disparadores")	**Impacto**	Probabilidad	Seriedad	**Grado (probabilidad y seriedad)**	**Acciones de Mitigación** (Preventiva o de Contingencia)	**Responsable de la acción**	**Línea de tiempo de acción**
4	Retrasos por parte de los Ingenieros.	Poco compromiso / retrasos en el proyecto	M	M	C	Seguimiento y control del trabajo y fechas de entregas.	Líder de proyecto.	Durante el proyecto.
5	Nuevos requerimientos o cambios por parte del cliente.	Retrasos o cambios que pueden ser significativos en el proyecto	H	M	B	Definir al principio del proyecto con mayor minuciosidad el alcance para evitar cambios / Redefinir el alcance y hacer un ajuste de los honorarios siempre q hayan nuevos requerimientos.	Directivos y Líder de Proyecto.	Al inicio del proyecto o durante su proceso.
6	Retrasos en pagos por parte de los clientes.	Poco compromiso / fallas en el área administrativa de la empresa	H	H	A	Seguimiento y control exhaustivo de los pagos de los clientes.	Gerente de Administración.	Forma Periódica.
7	Problemas con la infraestructura de la oficina (falta de luz, agua, etc).	Desorganización en el área administrativa o problemas en los servicios.	L	L	N	Prevenir posibles retrasos en pagos de facturas.	Gerente de Administración.	Mensual

CAPITULO VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Definir el Plan Estratégico y de Ejecución.

Luego de analizar cada una de las herramientas usadas para el estudio del Mercado y la situación actual de la Empresa, con el propósito de crear un Plan Estratégico dinámico y actualizado, que permita estar al día con sus evaluaciones generando información necesaria para la toma de decisiones, crear un ambiente organizacional motivador, mejorar y reforzar la relación con los clientes, con el propósito de lograr hacer proyectos de arquitectura de calidad y rentables.

Dicho Plan Estratégico, se presenta a continuación.

oda

plan estratégico **011'**

Tuesday, April 12, 2011

011'

modelo de negocio comprometido con la innovación y el progreso

de proyectos de arquitectura y comprometida con la creación de valor en cada uno de sus diseños de una forma eficiente y competitiva. Por tal razón ha formulado un plan estratégico que alinea la organización alrededor de su visión y misión e incorpora, afianzamiento en el mercado y asegura los valores corporativos.
La empresa está orientada a asumir la responsabilidad de la organización con sus partes interesadas y el incremento de sus beneficios y rentabilidad.

MISIÓN ofrecer un servicio de consultoría en proyectos de **arquitectura** que excedan las expectativas de nuestros **clientes**, mediante un **equipo** humano preparado, motivado y **comprometido**, y gracias a un **óptimo** uso de los recursos.

VISIÓN ser la empresa de arquitectura **líder** en el país y en el exterior, donde los inversionistas quieran confiarnos sus **recursos**, la ciudad nos permita hacerla más ciudadana, las familias nos habran las puertas para convertiles sus hogares en espacios innovadores y un trabajador quiera ser nuestro empleado.

creatividad e **innovación** como principal VALOR en los diseños de nuestros proyectos para alcanzar la máxima calidad desde criterios de rentabilidad. **Honestidad** y lealtad con los CLIENTES donde **centramos nuestro esfuerzo** para su satisfacción apoyándonos en nuestro personal joven y creativo, del cual nos aseguramos su DESARROLLO con base al mérito y aporte profesional para lograr un **trabajo en equipo** con participacion de todos para el aporte de soluciones competitivas y calidad para lograr de con un compromiso el **objetivo común** del proyecto empresarial y la **rentabilidad** para los accionistas, tratando de superar el pasado y presente.

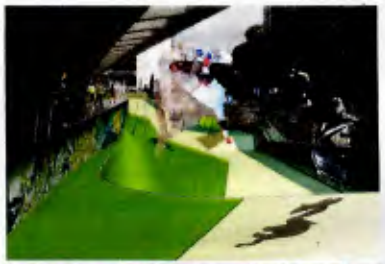
brewer & machado
oda
oficina de arquitectura

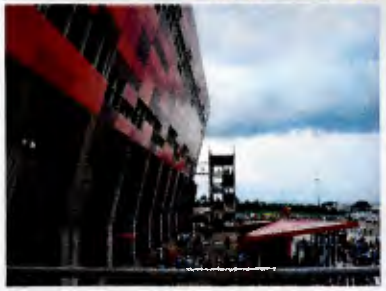
SECTOR PRIVADO

- Viviendas multifamiliares.
- Viviendas Unifamiliaries.
- Edificios Comerciales o de Oficinas.
- Hoteles.
- Concursos.

SECTOR PUBLICO

- Edificios Culturales.
- Sedes deportivas.
- Concuros.





empresa en el 2010 deben ser acompañados por la evolución del **CONTROL DE GESTION**, como respuesta a las necesidades de los Directivos en el proceso de toma de decisiones.

ENFOQUE TRADICIONAL

- Gestión orientada al control y obtención de los objetivos de cada proyecto.

- Inexistencia de Plan de riesgos.

-Sistemas informales de evaluación sin indicadores objetivos , aplicadas de forma no recurrente.

- Crecimiento basado principalmente en el afianzamiento en el mercado.

- Entorno complejo.

- Clientes cada día más exigentes y selectivos.

- Mercado cambiante.

- Competencia en crecimiento.

- Toma de decisiones no deben basarse en la intuición.

ENFOQUE ACTUALIZADO

- Gestión orientada a proyectos eficaces y rentables.

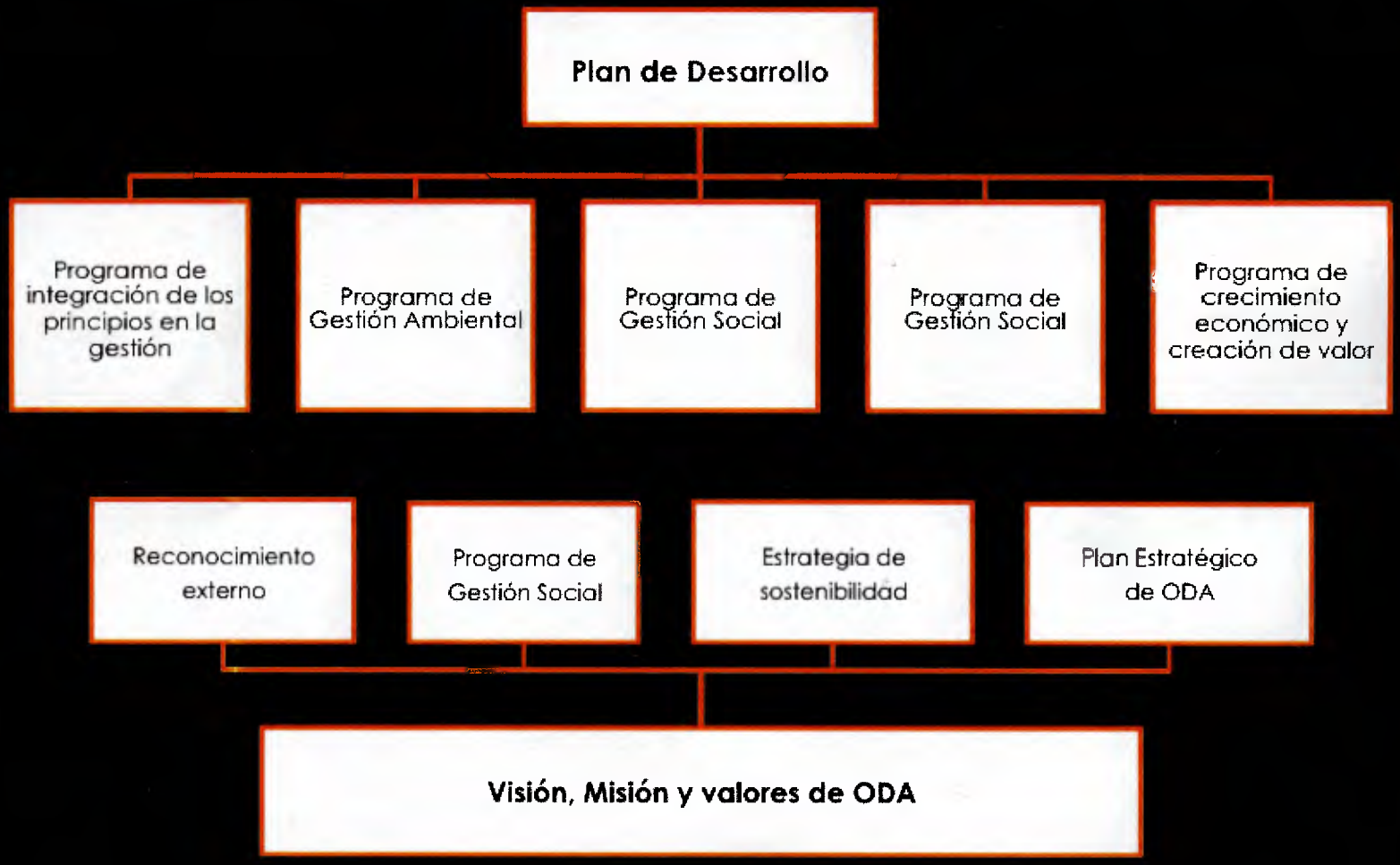
- Crecimiento basado en:
* rentabilidad
* eficiencia de costes.
*generación de sinergias.

- Aplicación de sistema de evaluación trimestral o semestral.

- Sistemas de comunicación y reporte orientados a la toma de decisiones.

cómo a partir de la misión, visión y valores, su plan estratégico e integrando los principios, se establece un Plan de desarrollo sostenible, que se va desarrollando a través de distintos programas y acciones y en función de las responsabilidades, hasta llegar a todas las personas que conforman la Empresa.

En el **PLAN DE DESARROLLO** se observa como a partir de la mision, vision y valores, su plan estratégico e integrando los principios, se establece un Plan de desarrollo sostenible, que se va desarrollando a través de distintos programas y acciones y en función de las responsabilidades, hasta llegar a todas las personas que conforman la Empresa.



partir de la misión, vision y valores, su plan estratégico e integrando los principios, se establece un Plan de desarrollo sostenible, que se va desarrollando a través de distintos programas y acciones y en función de las responsabilidades, hasta llegar a todas las personas que conforman la Empresa.

ACCIONES	COMPROMISOS						
	NUESTROS CLIENTES	NUESTROS ACCIONISTAS	NUESTRA CONDUCTA	NUESTRA GENTE	NUESTRO AMBIENTE	LA INNOVACION	LA SOCIEDAD
Programa de incorporación de los principios de sostenibilidad en la gestión.							
Programa de gestión ambiental.							
Programa de gestión social.							
Programa de crecimiento económico y creación de valor.							
Programa de políticas de transparencia en los procesos							

divisiones, las cuales son usadas para definiciones en contrato con el cliente e igualmenete en el sistema de control y evaluación de cada uno de ellos.

IDEAS PRELIMINARES

- Definición conceptual del diseño.
- Definición del alcance, presupuesto y tiempo.

ANTEPROYECTO

- Deficinión de equipo de trabajo.
- Recolección información base.
- Desarrollo.

PROYECTO (eficiente)

- Uso de lecciones aprendidas en proyectos anteriores.
- Coordinación con otras disciplinas.
- Replantear el alcance del proyecto a tiempo, de ser necesario.

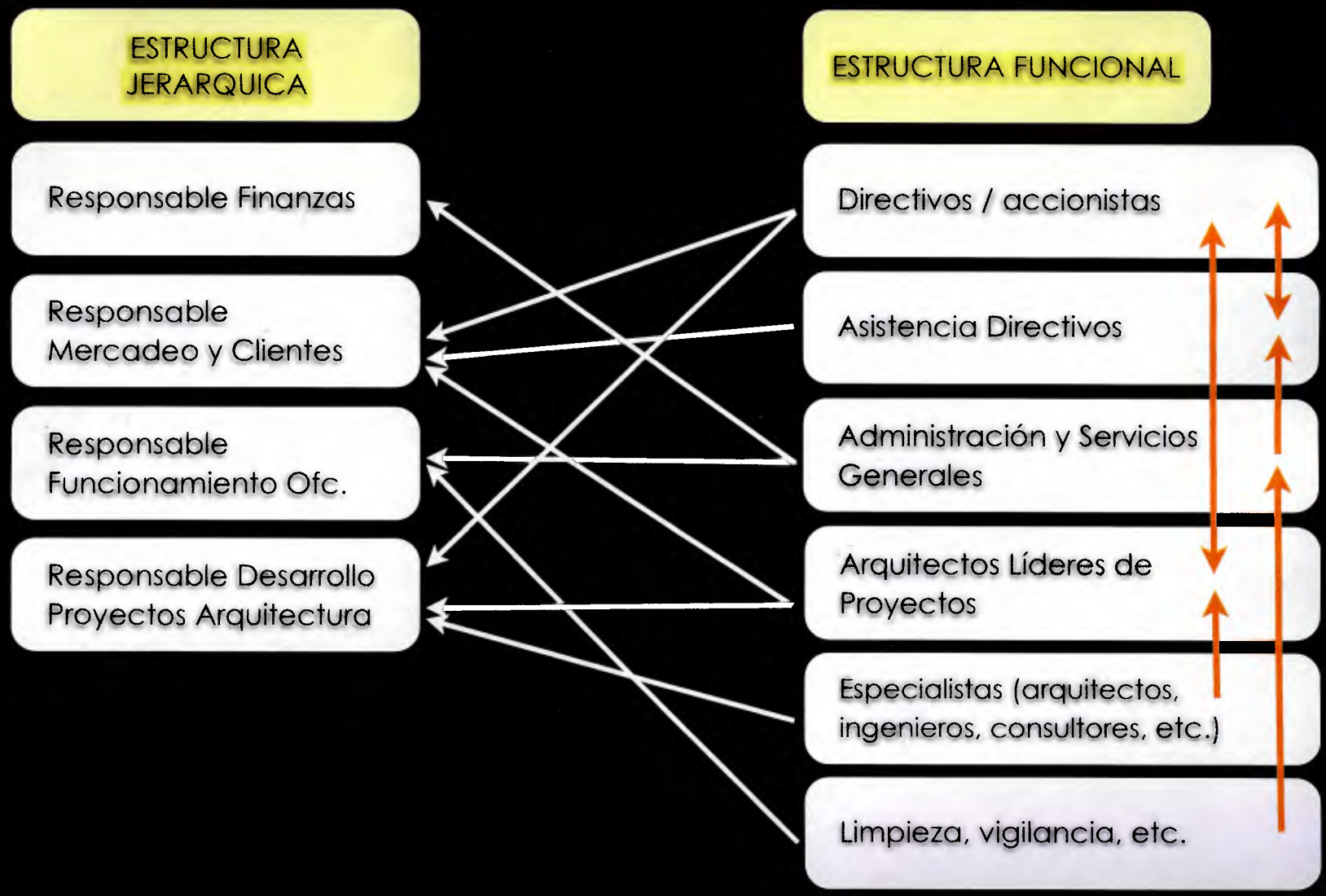
SUPERVISION ARQUITECTONICA

- Definición de los recursos.
- Definición de las horas disponibles tanto para la constructora como para el cliente.
- Proceso continuo sin fecha límite donde ODA sea responsable.

LECCIONES APRENDIDAS

- Documentación de las lecciones aprendidas más importantes.
- Sesión de trabajo de 1 hora (lunch and learn) para su divulgación.

La **MATRIZ DE RESPONSABILIDADES** se divide en dos secciones: por jerarquía y por función, las cuales están altamente relacionadas para crear un canal abierto que fomente la comunicación fluída entre todos los niveles de la organización, permitiéndonos anticipar tanto riesgos como oportunidades.



FINANZAS

- Crear cargo para asistencia a los directivos
- Reducción cargos de Gerente General y Coontaduria a uno **sólo** que tengo como responsabilidad las finanzas de la empresa.
- Crear un sistema evaluativo y de control para usarse al menos semestralmente.
- Elaborar un plan de Pasivos Laborales e Impuestos.

CLIENTES

- Creación de un plan de mercadeo que funcione a nivel nacional e internacional.
- Análisis de los clientes actuales. Implementar sistemas de motivación para su fidelidad.
- Desarrollo de estrategia de atención al cliente que involucre a los líderes de proyecto.
- Implementar sistemas de motivación para fidelidad del cliente actual

PROCESOS INTERNOS

- Elaborar un sistema de cobranza a tiempo y efectivo quedebe implementar el Administrador de la empresa.
- Análisis mensual de equipos de trabajo con el fin de detectar fallas y corregirlas a tiempo.
- Implementarcon tanto entre directivos líderes de proyecto como el la relación líderes-arquitectos una estrategia de trabajo de participativa y cuando sea viable, una estrategia delegativa.
- Mejorar los sistemas de comunicacion entre especialistas para la etapa de proyecto.
- Conocer los procesos y estrategias de la competencia, con el fin de aprender de ellas. Esta información debe ser compartida con todos los especialistas.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Implementar encuestas/dinámicas de clima organizacional y liderazgo.
- Definición de cargos y funciones.
- Definición de sueldos por tabulador del Colegio de Ingenieros de Venezuela al personal nuevo, al resto por merrocracia
- Definir con todo el personal las estrategias de comunicación y evaluar su uso.
- Implementar al menos semestralmente el sistema de evaluación y control creado.
- Implementacion de Plan de Seguros (contra accidente).
- Plan de incentivo y motivacion a los lideres de proyecto y especialistas de reconocimiento de horas extras trabajadas. Puede ser de pago de horas con remuneración monetaria o con horas hombre.

'the toughest kids on the architectural block ..."

CAPITULO VII. EVALUACION DEL PROYECTO

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

Se emplearon cuatro objetivos específicos para el logro del objetivo general de esta investigación, que es "PROPUESTA DE ALINEACION ESTRATEGICA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ARQUITECTURA". Los cuales son:

1. Análisis del mercado del sector en estudio: Para este objetivo, se usaron dos herramientas específicas de Porter (Diamante y Cinco Fuerzas), basadas en revisión documental, estudio de oficinas competencia, y encuesta directa a los directivos de la empresa. Como conclusión de este objetivo, se obtuvo que es importante por la posición económica del país buscar abrirse mercado en el exterior creando un perfil de empresa con controles de gestión que ayuden a su desarrollo y sostenibilidad. Igualmente dentro del país, debido a la relación entre la oferta y demanda, los clientes están en ventaja y se debe potenciar el poder de negociación con los mismos.

2. Evaluación de la situación actual de la organización: Este objetivo fue cubierto en al realizar el análisis de la situación actual de la empresa, basándose en el uso de herramientas, estudios (matriz BCG, Peyea, Cadena de Valor, Matriz de Riesgos) y revisión documental. Se efectuó tomando en cuenta información referente al personal, factores físicos, como ubicación, nivel de conocimientos, elementos financieros, infraestructura, sistema de comunicaciones, transporte, país, oficinas técnicas conexas, forma en que es administrada y elige competir, factores aleatorios y la incidencia del gobierno en la situación actual. Detectándose los problemas financieros y de mercado provenientes de la carencia absoluta de lineamientos estratégicos formalmente establecidos, además de la ausencia de un modelo para el control de Gestión con sus indicadores que permitan de

alguna manera mejorar la prestación de servicios incrementando de esa manera los beneficios de la directiva.

3. Definición del Plan Estratégico de la organización: Para el logro de este objetivo se utilizó principalmente como herramienta el Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1997) y los planes estratégicos de las empresas: Chubb (Chubb, S.L., 2007), Telefónica (Telefónica s.a., 2007) y Codensa (Codensa, 2005) creando un Plan de Negocio de empresa comprometida con el progreso, donde se incluye la nuevas definiciones de la misión y visión de la empresa, el mercado a atacar, el nuevo enfoque de control de gestión que trasciende en un Plan Estratégico donde se propone una estrategia de sostenibilidad, plan de desarrollo y mapa estratégico.

4. Diseño del plan de ejecución para el plan estratégico: Dentro del Plan Estratégico y las recomendaciones, se encuentran pasos a seguir, matriz de responsabilidades, entre otros. Estos puntos son claves para una correcta ejecución del plan estratégico y el mejoramiento del Control de Gestión de la empresa.

La propuesta del Plan de Alineación Estratégica, sin duda alguna contribuiría a mejorar la gestión de los proyectos y servicios que realiza la empresa ODA Oficina de Arquitectura. Sin embargo, el alcance de este trabajo Especial de Grado solo propone dicha metodología plan de ejecución, sin pretender evaluar su implementación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La planificación estratégica de una empresa, debe proporcionar una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia de las empresas y utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre las causas del éxito actual y futuro, transformando el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

El CMI y Mapa Estratégico se deben basar por unos veinte o veinticinco indicadores. En el caso de la empresa ODA, se han definido un total de veinte indicadores, cuatro relacionados con las finanzas, cuatro con los clientes, cinco con los procesos de la empresa y siete relacionados con la formación y crecimiento de los trabajadores. La mayor cantidad de indicadores están dentro del renglón Procesos Internos y con la formación y crecimiento de los trabajadores, debido a que las fallas principales están originadas en esos aspectos y como empresa, en donde hay que buscar el desarrollo, para así poder competir y surgir de una forma satisfactoria.

Para el seguimiento y control de los indicadores se han tenido que crear distintos nuevos registros, aunque mayoritariamente la información necesaria para el mantenimiento del Cuadro de Mando Integral se obtiene directamente de la gestión contable de la propia empresa.

Los principales beneficios obtenidos con la realización de la investigación, están:

- La planificación estratégica ha proporcionado un marco que permite describir y comunicar la estrategia de la empresa ODA de forma coherente y clara.

- Los resultados del Cuadro de Mando Integral pueden utilizarse para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro la empresa.

- El dinamismo del Cuadro de Mando Integral creado permite llevar a cabo una mejor y más rápida gestión y adaptación a cambios tanto en la propia empresa como en el entorno.

- *Se ha determinado cómo las acciones propias del día a día y la toma apresurada* de decisiones afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.

- La comparación entre los planes y los resultados obtenidos ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción diseñados.

- Posibles mejoras en la calidad y eficiencia de los procesos internos críticos de la empresa.

Con la realización del presente trabajo, queda abierta una línea de acciones para poner en marcha para su continuación y mejora, como:

- La puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral en la empresa mediante herramientas informáticas.

- La realización de una herramienta informática genérica, que permita el control de los indicadores y la consecución de los objetivos e integre el Cuadro de Mando Integral con los Sistemas de Información de estas empresas. Se deberían analizar las características que vinculan a todo este tipo de empresas, creando una base amplia para tener la posibilidad de adaptarse a cualquier cambio.

- Crear una herramienta o base de datos que aglutine y permita visualizar, comparar y analizar la evolución de los indicadores seleccionados durante los distintos años en los que haya sido utilizado el Plan Estratégico.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

A.I.I.C. (n.d.). Industry Analysis: The Five Forces. *New Ventures* .

Alberola, G., & Mula, J. (2005). Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Gestión Estratégica de una Empresa de Transporte. *IX Congreso de Ingeniería de Organización.*

Balestrini, M. (2006). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación* (7ma. ed.). Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.

Biasca, R. (1 de Julio de 2000). Diseño de un Cuadro de Mando. Los 10 pasos para construirlo, ejemplo de una PYME. *Líderes del Tercer Milenio* .

Casanovas, y Cuatrecasas. (2003). *Logística Empresarial. Gestión integral de la información y material en la empresa.* (1era. ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, s.a.

Chubb, S.L. (Mayo de 2007). Recuperado 02 de Abril de 2011 desde Universidad de Zagagoza: http://www.ciberconta.unizar.es/alf/casosbsc/docs/CHUBB.pdf

Codensa. (2005). Recuperado 02 de Abril de 2011 desde http://www.codensa.com.co: http://www.codensa.com.co/documentos/03_01_2007_3_42_55_PM_Informe%20sostenibilidad%20Codensa%202005.pdf

Colegio de Ingenieros de Venezuela. (Febrero de 2011). Recuperado 17 de marzo de 2011 desde http://www.civ.net.ve/quienes.php

Consultora Sigma 9, C.A. (Noviembre de 2008). Plan Estratégico ODA. Caracas, Venezuela.

Corporación Parque Tecnológico de Mérida. (2002). 1.1. Recuperado 25 de Marzo de 2011 desde Innovación y organización: http://www.iberpymeonline.org/Brasil07/JoseGregorioSilva.pdf

Dressel, G. (1.975). *Medios de Organización de la Empresa Constructora* (Vol. Tomo 2). Barcelona, España: Editores Técnicos Asociados s.a.

Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral* (1era. ed.). (M. F. Castillo, Ed.) México: Pearson Educación de México S.A.

Guiñez, N. (2008). *Cuadro de Mando Integral como herramienta de comunicación integral y de medición de desempeño orgaizacional. Caso INVIOBRAS.* T.E.G., Universidad Católica Andrés Bello, Ciudad Guayana.

Hurtado, J. (2010). *El proyecto de investigación* (6ta. ed.). (E. Quirón, Ed.) Caracas, Venezuela: Sypal, servicios y proyecciones para América Latina.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *Alignment. Como alinear la Organización a la Estrategia a travees del Balanced Scorecard* (1a ed.). Barcelona, España: Gestión 2000, s.a.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (1ra. ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Karácsony, P. (2008). Analysis of Competitiveeness of Hungarian Wheat Sector with Porter's Daimond Model. (U. o.-H. Sciences., Ed.) *9.*

Martínez, D., & Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral* (1era. ed.). España: Ediciones Diaz de Santos.

Muñíz, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de Negocios* (1era. ed.). Barcelona, España: Profit Editorial, 2000.

Niven, P. (2003). *Cuadro de Mando Integral. Paso a paso* (1era. ed.). (C. Ganzinelli, Trans.) Barcelona, España: Gestión 2000, s.a.

P.M.I. (2008). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. (Guía del PMBOK®)* (4ta. ed.). Newtown Square, Pennsylvania, EE.UU.: Project Management Institute, INC.

Pietroniro, M. (2005). *PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DE LA EMPRESA OFICINA DE ARQUITECTURA.* T.E.G., Universidad Católica Andrés Bello, Pto. Ordáz.

Schiemann, W. (2001). Managing Cost Through Strategic Measurement (Administración de costos a través de Estrategias de Medición). *Metrus Group Papel* .

Tasmanian Government. (Abril de 2008). *Tasmania. Explore de possibilities.* Recuperado 04 de Abril de 2011 desde http://www.egovernment.tas.gov.au/project_management/supporting_resources/templates

Telefónica s.a. (17 de Mayo de 2007). *Universidad de Zaragoza.* Recuperado 05 de Abril de 2011 desde http://www.ciberconta.unizar.es/alf/casosbsc/docs/Telefonica.pdf

Universidad de la Rioja. (n.d.). *Dialnet.* (Dialnet, Producer) Recuperado 29 de Marzo de 2011 desde El análisis del discurso en la organización: http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2161090

UPEL. (1998). *Manual de Trabajos de Grado y Maestría y Tesis Doctoral de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.* Caracas, Veenzuela: UPEL.

Vgroup Network Blog. (2011). (VgroupNetwork) Recuperado 07 de Marzo de 2011 desde http://www.vgroupblog.com.ar/?p=39Vidal, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital.* (2da. ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

Watkins, M. (2007). From SWOT to TOWS (De FODA a AODF). *Harvard Business Review* .

Zabala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias* (1era. ed.). (C. E. Solidaria, Ed.) Colombia: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.

ANEXOS

Anexo 1 – Carta Aprobación de la Empresa ODA.

oda

Caracas, 05 de Abril del 2.011

Sres.
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
Postgrado de Gerencia de Proyectos
Caracas

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a la Arquitecto "ANDREINA RODRIGUEZ ESCALANTE; CI V-15.328.119" quien laboró en esta organización, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado "**PROPUESTA DE ALINEACION ESTRATEGICA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ARQUITECTURA"**, como requisito para optar al título de Especialista de 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,

Arq. Eric Brewer

Arq. Eric Brewer Leal
C.I.V. 84.954
C.A.V. 5.015

Anexo 2 – Resumen Curricular Directivos Empresa ODA

brewer & machado
oda
oficina de arquitectura

inversiones mercantiles 25-06-2004.c.a.
RIF J-31203297-9
calle santa cruz 849
urb. chuao 1061 venezuela
tlf /fax: +58 212 991 59 03
www.odaonline.com

curriculum personal

Eric C. Brewer Leal

brewer@odaonline.com
1968 · Caracas · Venezuela

Idiomas: Español, Inglés

Formación Académica

1995-1996 · Maestría en Arquitectura y Diseño Urbano
Columbia University, New York, USA
Premio "Lucille Smyser Lowenfish" al mejor diseño del último semestre
1987-1992 · Arquitectura
(FAU) Universidad Central de Venezuela
Facultad de Arquitectura y Urbanismo
Tésis con mención honorífica, Tercero de la promoción

Experiencia Laboral

1997-actualmente · oda - Oficina de Arquitectura · Ccs · Venezuela
1996-1997 · Baer Kazlawski · Urban Internatianal LTD · Nueva York · USA
1992-1995 · Diquez, González & Rivas Arquitectos · Ccs · Venezuela
1992-1995 · Eric Brewer Arquitecto · Ccs · Venezuela
198-1992 · BLM Arquitectos · Brewer Lamar y Machado
Oficina propia · Ccs · Venezuela
1988-1989 · Enrique Gámez Arquitecto Asociados · Ccs · Venezuela
1986-1988 · Benacerraf & Gómez Arquitectura · Ccs · Venezuela

Experiencia Académica

2005-2005 · Universidad Central de Venezuela
Facultad de Arquitectura y Urbanismo
Instituto de Urbanismo, Maestria de Diseño Urbana
Cátedra de Diseño
2002-2003 · Universidad José María Vargas
Escuela de Arquitectura · Cátedra de Diseña
Caracas · Venezuela
2002-2003 · Universidad Central de Venezuela
Facultad de Arquitectura y Urbanismo
Instituto de Urbanisma · Maestria de Diseño Urbano
Profesor Invitado · Tema: Estada Vargas · Venezuela
2002-2002 · Universidad de los Andes
Facultad de Arquitectura y Urbanisma
Maestría de Diseña Urbana · Cátedra de Diseña
Habilitación Física de Barrios · Mérida · Venezuela
2000-2001 · Calumbia University, New York, USA
Maestría de Diseño Arquitectónica Avanzado/
Maestría de Diseño Urbano · Profesor Invitado
Tema: Estado Vargas, Venezuela
1994-1995 · Universidad Central de Venezuela
Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Diseño I y II
Profesor Asistente

Exposiciones

2001 · X Bienal de Arquitectura de Caracas. MACCSI
Caracas · Prapuesta para el Litoral Central
Universidad de Columbia, NY.
"Premio Nacional de Arquitectura-X BAC2001"
1996 · Cota Mil; New Urbanism
Consulado General de Venezuela
NY, EEUU. - Gobernación de Caracas · Ccs

Publicaciones

1999 · Caracas: New Urbanisms: La Cota Mil
Columbia University · N.Y · USA · Arquitectura,
Planificación y Preservación Histórica

Juan Andrés Machado Añez

machado@odaonline.com
1967 · Caracas · Venezuela

Idiomas: Español, Inglés, Italiano

Formación Académica

1987-1992 · Arquitectura
(FAU) Universidad Central de Venezuela
Facultad de Arquitectura y Urbanismo
Tésis con mención honorífica · Quince de la promoción
1986-1987 · Escuela de Artes Plásticas y Fotografía
Westminster College (Arts)
Pennsylvania, USA

Experiencia Laboral

1997-actualmente · oda - Oficina de Arquitectura · Ccs · Venezuela
1997-1997 · Juan Andrés Machada Arquitecta · Ccs · Venezuela
1995-1996 · Taller de Arquitectura Massimiliano Fuksas · Paris · Francia
1993-1995 · Taller de Arquitectura Massimiliano Fuksas · Roma · Italia
1992-1992 · Arquitectura y Construcción - Arq. Jahn Machada Urbina · Ccs · Venezuela
1990-1992 · Manrique & Marique Asociados · Ccs · Venezuela
1989-1992 · BLM Arquitectos · Brewer Lamar y Machado
Oficina propia · Caracas · Venezuela
1988-1988 · Proyecta 6 Arquitectura C.A/GLMT Construccianes
Ccs · Venezuela

Experiencia Académica

2002-2003 · Universidad Jase María Vargas
Facultad de Arquitectura y Artes Plásticas
Caracas - Catedra de Diseña VIII · Profesor Invitado
Tema: Hibridación Urbana Los Ruices · Ccs · Venezuela
2000-2001 · Universidad Sirnán Bolivar
Dpta de Diseño · Arquitectura y Artes Plasticas
Tema: Reconceptualización Espacial La Carlota · Ccs · Venezuela

Conferencias

2008 · Versus Ciclo de Conferencias
Campus de Arquitectura y Diseño
Tema: Método de Trabaja
Venezuela/chile(Santiaga, Chile)
2008 · II Congreso Interamericana de Arquitectura
Facultad de Arquitectura y Diseño
Tema: Teatra Municipal de Chacao
Merida · Venezuela
2000 · " Organización del Espacio". Arquitectura reciente Venezuela.
Universidad Central de Venezuela
(FAU) Facultad de Arquitectura

Anexo 3– Portafolio de la Empresa ODA

brewer & machado
oda
oficina de arquitectura

inversiones mercantiles 25-06-2004,c.a.
RIF J-31203297-9
calle santa cruz #49
urb. chuao · 1061 · venezuela
tlf./fax: +58 212 991 59 03
www.odaonline.com

diseño urbano

Plan Piloto Av. Rómulo Gallegos 2009
Propuesta de recuperación Urbana
Caracas · Venezuela
(24000 m2) IDEAS PRELIMINARES

Diseño Urbano 2001
Zona de viviendas
Cagua
Edo. Aragua · Venezuela
(50 Ha) ANTEPROYECTO

Plan de Desarrollo de la Ciudad de San Fernardo de Apure 2005
Edo. Apure · Venezuela
(350000 m2) IDEAS PRELIMINARES

Club de Campo Las Salias 2001
Parcelamiento
San Antonio de los Altos
Edo. Miranda · Venezuela
(8,5 Ha) IDEAS PRELIMINARES

Implantación Petare · Caracas 2004
Caracas · Venezuela
(40 Ha) IDEAS PRELIMINARES

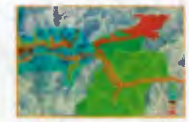
Diseño Urbano Interes Social 2001
Yare
Edo. Miranda · Venezuela
(45 Ha) IDEAS PRELIMINARES

Interconexión CIUDAD BANESCO 2002
Rehabilitación Urbana
Células Comerciales · Bella Monte
Caracas · Venezuela
(1300 m2) IDEAS PRELIMINARES

Usos mixtos 1999
Diseño Urbano
La California Norte
Caracas · Venezuela
(350000 m2) IDEAS PRELIMINARES

Planificación Física 3 2002
Plan Especial de Ordenación Urbanística · Calabozo
Edo. Guárico · Venezuela
(352 Ha) ANÁLISIS

Plan de Desarrollo Urbano 1997
Tejerías
Edo. Miranda · Venezuela
(1300 Ha) ANÁLISIS



Diseño Urbano 2001
Zona de Viviendas
Charallave
Edo. Miranda · Venezuela
(11 Ha/1 etapa: 40 Ha) IDEAS PRELIMINARES

Concursos

Autopista de Prados del Este 2001
Planificación y Paisajismo
Alcaldía de Baruta
Caracas · Venezuela
(10 Km Longitud) MENCIÓN PUBLICACIÓN

Urbanismo Barcelona 1999
Reubicación
Edo. Anzoategui · Venezuela
(200 viviendas)

aeropuertos

Jet-Villas 2007
Urbanización
Panamá · Panamá
(50 Ha) IDEAS PRELIMINARES

Aeropuerto Orinoco 2001
Master Plan
Ciudad Bolivar
Edo. Bolivar · Venezuela
(1200 Ha) IDEAS PRELIMINARES

Aeropuerto Barcelona 2002
Diseño Urbano · Master Plan # 2
Barcelona
Edo. Anzoátegui · Venezuela
(366 Ha + 13 Ha) IDEAS PRELIMINARES

FBO + Aeroclub 2001
Master Plan
Barcelona
Edo. Anzoátegui · Venezuela
(10 Ha) IDEAS PRELIMINARES

brewer & machado
oda
oficina de arquitectura

inversiones mercantiles 25-06-2004,c.a.
RIF J-31203297-9
calle santa cruz · #49
urb. chuao · 1061 · venezuela
tlf./fax: +58 212 991 59 03
www.odaonline.com

aeropuertos

Aeropuerto Barcelona **2001**
Diseño Urbano · Master Plan #1
Barcelona
Edo. Anzoátegui · Venezuela

(366 Ha) IDEAS PRELIMINARES

WYNGS Aviation · Hangares **1998**
Proyecto Remodelación
Diseño Interior · La Carlota
Caracas · Venezuela

(900 m2) CONSTRUIDO

cememterio

Cementerio Las Mayas **2002**
Las Mayas
Caracas · Venezuela

(2 Ha) IDEAS PRELIMINARES

zonas deportivas

Skate Park Sucre **2009**
Parque de Patinetas
Plaza Miranda · Dos Caminos
Caracas · Venezuela

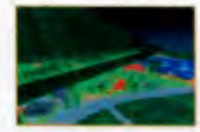
(800 m2) PROYECTO Y CONSTRUCCIÓN

Parque Olímpico JUAN PABLO DUARTE **2003**
Proyecto de Remodelación
Áreas Externas
Santo Domingo · Dom.
(60 Ha) CONSTRUIDO

Estadio de Futbol Copa América 2007 **2007**
Proyecto y Supervisión
Municipio Palavecino · Cabudare
Edo Lara · Venezuela
(35000 personas) CONSTRUIDO

Parque Deportivo Johan Santana **1999**
Ciudad Tovar
Edo. Mérida · Venezuela

(I Etapa: 7.9 Ha)
(II Etapa: 8.6 Ha) IDEAS PRELIMINARES



Skate Park Chacao **2005**
Parque de Patinetas
Chacao · Altamira
Caracas · Venezuela

(703,75 m2) PROYECTO

zonas recreacionales

Skate Park Recreacional **2005**
Parque de Patinetas
Caracas · Venezuela

(4000 m2) IDEAS PRELIMINARES

Parque Recreacional Los Pinos **2001**
Los Pinos · Alcaldía El Hatillo
Caracas · Venezuela

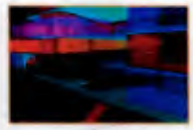
(4000 m2) IDEAS PRELIMINARES

Parque Acuático RD **2003**
Venezuela

Concursos

Colegio CEAMM **1999**
Urb. La Alameda
Caracas · Venezuela

(8000 m2) CONCURSO PRIVADO



brewer & machado

oda

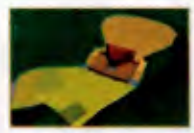
oficina de arquitectura

inversiones mercantiles 25-06-2004,c.a.
RIF J-31203297-9
calle santa cruz #49
urb. chuao · 1061 · venezuela
tlf./fax: **+58 212 991 59 03**
www.odaonline.com

edificios culturales

Remodelación Cocha Acústica **2009**
Colinas de Bello Monte
Municipio Baruta · Edo. Miranda
Caracas · Venezuela

(9561.35 m2) IDEAS PRELIMINARES



Teatro Junín *2004*
Caracas · Venezuela

ANTEPROYECTO

Teatro Municipal CHACAO **2008**
Proyecto y Supervisión
Urb. El Rosal
Caracas · Venezuela
(3000 m2)
(600 personas) EN CONSTRUCCIÓN

El Coliseo **2002**
Edificio de Espectáculos Públicos
Proyecto de remodelación
Los Pinos · Alcaldía El Hatillo
Caracas · Venezuela
(8000 Personas) IDEAS PRELIMINARES

Centro Cultural CHACAO **2005**
Remodelación y supervisión
Urb. El Rosal
Caracas · Venezuela

(2000 m2) CONSTRUIDO

Orquesta Sinfónica de Venezuela **2001**
Nueva Sede · Parque del Este
Caracas · Venezuela

(6500 m2) IDEAS PRELIMINARES

Museo BVC **2005**
Caracas · Venezuela

(400 m2) CONSTRUIDO

Teatro Mariperez **2001**
Edificio de Espectáculos Públicos
Municipio Libertador
Caracas · Venezuela

(10000 Personas) PROYECTO

Concursos

Teatro Metropolitano BARCELONA **2003**
Gobernación del Estado Anzoátegui
Urb. El Rosal
Edo. Anzoátegui · Venezuela
(1.200 personas)
(14000 m2) CONCURSO PÚBLICO

edificios comerciales

Centro Usos Multiples **2009**
C.C. Mixta + Aeropuerto
Isla de Tenerife · España

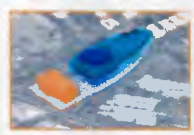
(15000 m2) ANTEPROYECTO

C.C. Cediaz **2002**
Diseño Interior e Imagen
Sabana Grande
Caracas · Venezuela

(2870 m2) REMODELACIÓN

Edif. Usos Mixtos Petare **2009**
Caracas · Venezuela

IDEAS PRELIMINARES



Centro Comercial **2001**
Los Chaguaramos
Caracas · Venezuela

C. C. EL RECREO La Castellana **2008**
Proyecto y Supervisión
Urb. Bello Campo
Caracas · Venezuela

(100000 m2) EN CONSTRUCCIÓN

C.C. Comercial **2001**
Altamira
Caracas · Venezuela

IDEAS PRELIMINARES

Hotel IBIS **2008**
Urb. La Castellana
Caracas · Venezuela

(13000 m2)

Edificio de Usos Mixtos, Bingo **2001**
Tocome
Caracas · Venezuela

(50000 m2) IDEAS PRELIMINARES

brewer & machado
oda
oficina de arquitectura

inversiones mercantiles 25-06-2004,c.a.
RIF J-31203297-9
calle santa cruz - #49
urb. chuao - 1061 - venezuela
tlf./fax: +58 212 991 59 03
www.odaonline.com

edificios comerciales

Mercado de Buhoneros PLATANAL **2008**
Municipio Libertador
Caracas · Venezuela
(4500 m2) EN CONSTRUCCIÓN

C. C. SAMBIL · Puerto Rico **2007**
C.C. Mixto + Aeropuerto
San Juan · Puerto Rico
(350000 m2) IDEAS PRELIMINARES

C. C. EL RECREO · Maracaibo **2007**
Comercia + Hatel
Maracaibo · Venezuela
(8000 m2) IDEAS PRELIMINARES

C.C. Boleita **2006**
El Universal
Caracas · Venezuela
(18360 m2) IDEAS PRELIMINARES

Nueva Sede **2004**
BANCO DE VENEZUELA
Propuesta Volumétrica y de Zonificación
Terreno Sur Plaza Francia · Altamira
Caracas · Venezuela
(35000 m2) IDEAS PRELIMINARES

Mercado Popular **2001**
7750 m2 de Techo Útil
Alcaldía de Chacao
Caracas · Venezuela
(38750 m2) IDEAS PRELIMINARES

Centro Comercial 15 Letras **2001**
7750 m2 de Techo Útil
La Guaira
Edo. Vargas · Venezuela
(10000 m2) IDEAS PRELIMINARES

Centro Comercial Lomas del Sol **2000**
VITRIUM a Etapa
Urb. Lomas del Sol
Caracas · Venezuela
(60000 m2) IDEAS PRELIMINARES

Mercado Popular **1999**
Altamira · Chacao
Caracas · Venezuela
(20000 m2) IDEAS PRELIMINARES

C.C. San Jacinto **1997**
Centro
Caracas · Venezuela
(3000 m2) ANTEPROYECTO

Concursos edificios comerciales

Nueva Sede CAF Caracas **2008**
Edificios de Oficinas
La Castellana
Caracas · Venezuela
(24000 m2) CONCURSO

Banco Venezolano de Crédito **2001**
Agencia Bancaria · Nueva Imagen
San Bernardino
Caracas · Venezuela
(950 m2) REMODELACIÓN · CONSTRUIDO

GANADO

Mercado Popular **1999**
La Yaguara
Caracas · Venezuela
(30000 m2) CONCURSO

Centro Comercial Vitrium **1998**
Lomas del Sol
Caracas · Venezuela
(185000 m2) CONCURSO DE IDEAS

GANADO

Centro Comercial **1997**
Valencia
Edo. Carabobo · Venezuela
(60000 m2) IDEAS PRELIMINARES

PREMIADO

brewer & machado

oda

oficina de arquitectura

inversiones mercantiles 25-06-2004,c.a.
RIF J-31203297-9
calle santa cruz #49
urb. chuao · 1061 · venezuela
tlf./fax: +58 212 991 59 03
www.odaonline.com

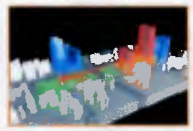
edificios oficinas

Recuperación Edificio ATLANTIC *2007*
Prayecta actualización tecnalágica
Urb. Las Palas Grandes
Caracas · Venezuela
(14000 m2) EN CONSTRUCCIÓN

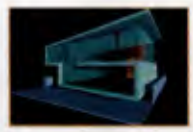
Edificio de Oficinas *2007*
Urb. El Salar del Hatilla
Caracas · Venezuela
(28500 m2) IDEAS PRELIMINARES EN PROCESO

Fundación Pacific *2004*
El Rasal
Caracas · Venezuela
(880 m2)

Sede Bancaria Banco de Venezuela *2004*
Zanificación Altamira
Caracas · Venezuela
PROYECTO



Edificio de Oficinas *2003*
El Rasal
Caracas · Venezuela
(2000 m2) PROYECTO



Oficina de Vialidad · Lobatera *2002*
Prayecta, remadelación, supervisión y canstrucción
Chuao
Caracas · Venezuela
(400 m2) CONSTRUIDO

Nueva Sede Bancaria Unibanca *2001*
California Norte
Caracas · Venezuela
(35000 m2) IDEAS PRELIMINARES

Edificio de Oficinas · Lobatera *1998*
El Viñeda · Puerta La Cruz
Eda. Anzaátegui · Venezuela
(250 m2) PROYECTO

Centro de Almacenaje Clove *1998*
Valencia
Eda. Carababa · Venezuela
(12500 m2) IDEAS PRELIMINARES

Edificio de Oficinas *1998*
Edif. San Francisca · Bella Mante
Caracas · Venezuela
(6750 m2) IDEAS PRELIMINARES

Constructora Lobatera *1998*
Prayecta, remadelación, supervisión y canstrucción
La Flarida
Caracas · Venezuela
(400 m2) CONSTRUIDO

Centro Empresarial Vepica *1997*
Las Garzas · Puerta La Cruz
Eda. Anzaátegui · Venezuela
(53000 m2) ANTEPROYECTO

Concursos

Nueva Sede Oficina "SINCOR" *2002*
Eda. Anzaátegui · Venezuela
(15000 m2) ARQUITECTURA CONCURSO DE IDEAS

Torre Oficinas Office Building *1998*
Chacao
Caracas · Venezuela
(9000 m2) ARQUITECTURA CONCURSO DE IDEAS

brewer & machado

oda

oficina de arquitectura

inversiones mercantiles 25-06-2004,c.a.
RIF J-31203297-9
calle santa cruz #49
urb. chuao · 1061 · venezuela
tlf./fax: +58 212 991 59 03
www.odaonline.com

viviendas multifamiliares

Edificio Residencial · 70 Viviendas 2009
El Hatillo · Loma Linda
Caracas · Venezuela

(9145.39 m2) PROYECTO

Conjunto Res. · 74 Viviendas 2008
Proyecto Junio 2005
Urb. El Solar del Hatillo
Caracas · Venezuela

(18500 m2) EN CONSTRUCCIÓN

OAK MEADOWS III · 25 Viviendas 2008
Colorado · USA

(7500 m2 + 25 acres) ANTEPROYECTO

Gramby Ranch 2008
Colorado · USA

CONSTRUIDO

Edificio de Viviendas 2008
Puerto la Cruz
Edo. Anzoátegui · Venezuela

(910 m2) IDEAS PRELIMINARES

7 Viviendas 2007
Proyecto y supervisión
Junio 2004 - Dic. 2007
Urb. Oripoto
Caracas · Venezuela
(1200 m2 + 5 Ha) CONSTRUIDO

16 Casas 2006
Urb. Oripoto
Caracas · Venezuela

(7550 m2)

Residencia La Encantada 2006
Edificio de Viviendas
Caracas · Venezuela

2 Casas 2006
Alto Hatillo
Caracas · Venezuela

(500 m2 c/u)
(terreno 4000 m2)

OASIS DE ORIPOTO · 3 Casas 2006
Urb. Oripoto
Caracas · Venezuela

(3392.10 m2)

EL HATILLO · 5 Casas 2005
El Hatillo
Caracas · Venezuela

(5000 m2)

4 Casas 2005
San Antonio de los Altos
Caracas · Venezuela

(1000 m2)

12 Casas 2005
Margarita
Edo. Nueva Esparta · Venezuela

(300 m2 c/u)

275 Viviendas 2005
La Trinidad
Caracas · Venezuela

(terreno 14600 m2)
(37915 m2) IDEAS PRELIMINARES

80 Viviendas 2005
Proyecto Residencial
Las Mercedes
Caracas · Venezuela

(76 m2) PROYECTO

8 Viviendas 2005
Chuao
Caracas · Venezuela

(4000 m2) PROYECTO

Lomas del Sol · 76 apartamentos 2005
2 Parcelas
Caracas · Venezuela

(terreno 2850 m2)
(75 m2 c/u)

10 Casas 2004
Colinas de los Campitos
Caracas · Venezuela

(terreno 7000 m2)
(500 m2 c/u)

brewer & machado

oda

oficina de arquitectura

inversiones mercantiles 25-06-2004,c.a.
RIF J-31203297-9
calle santa cruz · #49
urb. chuao · 1061 · venezuela
tlf./fax: +58 212 991 59 03
www.odaonline.com

viviendas multifamiliares

2 Casas **2004**
Valle Arriba
Caracas · Venezuela
(10000 m2) IDEAS PRELIMINARES

Conjunto Residencial EL GRECO **1999**
Macaracuay
Caracas · Venezuela
(60000 m2) ANTEPROYECTO

Edificio Residencial (Las Tullerias) **2001**
Lomas del Sol
Venezuela
Caracas · Venezuela
(15000 m2)

Viviendas Interes Social **1999**
Litoral Central · Camuri Chiquito
Edo. Vargas · Venezuela
(120800 m2)

25 Viviendas de Sustitución **2000**
CONAVI
Barrio San Miguel · La Vega
Caracas · Venezuela
(2000 m2)
(aptos 36,50,70,95 m2) IDEAS PRELIMINARES

Conjunto Residencial **1998**
Los Samanes
Caracas · Venezuela
(36000 m2) IDEAS PRELIMINARES

Club de Campo "Los Alvarez" **1999**
(85000 m2)

Conjunto Vacacional Villas Los Cocos **1997**
Palma Sol · Río Chico
Edo. Miranda · Venezuela
(8000 m2) ANTEPROYECTO

Concursos

Casa Refugio para Niños de la Calle **1999**
Caracas · Venezuela
(1000 m2) ARQUITECTURA

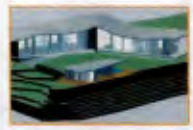
Conjunto Residencial Los Topitos **1997**
MANRIQUE & ODA ASOCIADOS
Los Guayabitos
Caracas · Venezuela
(20000 m2) ARQUITECTURA

viviendas unifamiliares

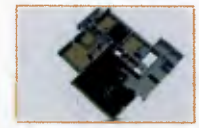
Casa La Vela **2009**
Urb. Lomas del Mirador
Caracas · Venezuela
(680 m2) PROYECTO

Casa A1 **2008**
Proyecto supervisión y construcción
Urb. Oripoto
Caracas · Venezuela
(425 m2) EN CONSTRUCCIÓN

Casa 259-3 **2009**
Urb. Cerro Verde
Caracas · Venezuela
(1100 m2) PROYECTO



Apartamento 4 **2008**
Fast Stack · Edif. Maruma
Caracas · Venezuela
PROYECTO



Casa MS **2008**
Urb. Chuao
Caracas · Venezuela
(800 m2) EN CONSTRUCCIÓN

Quinta Coromoto **2007**
Proyecto supervisión y construcción
diseño interior
Urb. Cerra Verde
Caracas · Venezuela
(850 m2) PROYECTO

Casa MD **2008**
Urb. Los Chorros
Caracas · Venezuela
(800 m2) IDEAS PRELIMINARES

Apartamento LL **2007**
Chacao
Caracas · Venezuela
(194 m2) CONSTRUIDO

brewer & machado

oda

oficina de arquitectura

inversiones mercantiles 25-06-2004,c.a.
RIF J-31203297-9
calle santa cruz #49
urb. chuao 1061 venezuela
tlf./fax: +58 212 991 59 03
www.odaonline.com

viviendas unifamiliares

Quinta Mi Refugio **2006**
Proyecto de remodelación y supervisión
diseño Interior (1181 m2)
Valle Arriba
Caracas · Venezuela
(1200 m2) CONSTRUIDO

Quinta NV **2005**
Proyecto de remodelación y supervisión
Prados del Este
Caracas · Venezuela
(510 m2) CONSTRUIDO

Casa 29 **2003**
Proyecto de remodelación
y diseño interior
Country Club
Caracas · Venezuela
(2000 m2) CONSTRUIDO

Vivienda Unifamiliar **2000**
Proyecto de remodelación
y construcción
Santa Sofía
Caracas · Venezuela
(600 m2) CONSTRUIDO

Villa 258 **1999**
Proyecto de remodelación, supervisión
y construcción. Diseño Interior
Urb. Cerro Verde
Caracas · Venezuela
(2000 m2) CONSTRUIDO

Pabellón **1999**
Proyecto y supervisión
Cerro Verde
Caracas · Venezuela
(55 m2) CONSTRUIDO

Vivienda Bifamiliar **1998**
Loma Brisa · La Victoria
Edo. Aragua · Venezuela
(1000 m2) ANTEPROYECTO

Casa de Campo **1998**
Galipán · El Ávila
Caracas · Venezuela
(10000 m2) ANTEPROYECTO

Vivienda Unifamiliar **1997**
Proyecto de remodelación
Montepulciano · Italia
(450 m2) CONSTRUIDO

Vivienda Unifamiliar **1997**
La Castellana
Caracas · Venezuela
(500 m2) ANTEPROYECTO

arquitectura interior · locales comerciales

Restaurante SUIZO **2005**
Proyecto, supervisión y construcción
C.C. Paseo El Hatillo · Urb. La Lagunita
Caracas · Venezuela
(270 m2) CONSTRUIDO

Agencia BANCO VENEZUELA **2005**
Proyecto y supervisión
C.C. Paseo El Hatillo · Urb. La Lagunita
Caracas · Venezuela
(350 m2) CONSTRUIDO

Guardian 24 **2004**
Remodelación
Chacao
Caracas · Venezuela
(577 m2) PROYECTO

Agencia BANCO VENEZUELA **2004**
Proyecto y supervisión IPSFA
Urb. Los Próceres
Caracas · Venezuela
(150 m2) CONSTRUIDO

Bar + Pizza **2004**
Supervisión
C.C. San Ignacio
Caracas · Venezuela
(290 m2)
PROYECTO- Fast Track

Taller Mecánico · Luna Parts **2004**
Remodelación
Bello Monte
Caracas · Venezuela
(382 m2) PROYECTO

Restaurante Art-Café
La Ghiringhella **2001**
Remodelación, diseño interior e imagen
Los Palos Grandes
Caracas · Venezuela
(260 m2) ANTEPROYECTO

Restaurante Gourmet Market **2001**
Remodelación, diseño interior e imagen
El Rosal
Caracas · Venezuela
(220 m2) PROYECTO

brewer & machado

oda

oficina de arquitectura

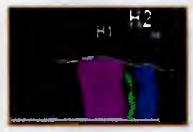
inversiones mercantiles 25-06-2004,c.a.
RIF J-31203297-9
calle santa cruz · #49
urb. chuao · 1061 · venezuela
tlf./fax: +58 212 991 59 03
www.odaonline.com

arquitectura interior · locales comerciales

BANCO VENEZOLANO DE CREDITO *2001*
Proyecta y remodelación
Imagen Corporativa
Urb. San Bernardina
Caracas · Venezuela
(950 m2) CONSTRUIDO

D´Bar *2001*
Proyecta y Remodelación
Torre Europa · PB · Chacao
Caracas · Venezuela
(Chacao m2) CONSTRUIDO

Restaurante Gourmet Market *2000*
Ampliación
El Rosal
Caracas · Venezuela
(360 m2)
IDEAS PRELIMINARES



Tienda de Vestir · Studio Rainone *2000*
C.C. Plaza Las Americas
Caracas · Venezuela
(60 m2) IDEAS PRELIMINARES

Gimnasio W *1999*
Proyecto y Supervisión
El Rosal
Caracas · Venezuela
(960 m2) ANTEPROYECTO

Joyería Sami Bazzi *1998*
Diseña Interior · Local Comercial
Aeropuerto Maiquetía
Edo. Vargas · Venezuela
(35 m2) ANTEPROYECTO

arquitectura interior · oficinas

CAJACARACAS · Casa de Bolsa *2008*
Proyecta
Centro Lido · Urb. El Rosal
Caracas · Venezuela
(570 m2) CONSTRUIDO

Oficinas Russo *2008*
Proyecto
Edificio Atlantic · Urb. Las Palos Grandes
Caracas · Venezuela
(240 m2) EN PROCESO

BBO · Casa de Bolsa *2008*
Proyecta y supervisión
C. C. San Ignacio · Urb. La Castellana
Caracas · Venezuela
(1350 m2) EN CONSTRUCCIÓN

EQUITAS · Casa de Bolsa *2008*
Proyecto y supervisión
C. C. San Ignacio · Urb. La Castellana
Caracas · Venezuela
(380 m2) EN CONSTRUCCIÓN

Oficina Torre Platinum *2003*
El Rosal
Caracas · Venezuela
(431 m2) IDEAS PRELIMINARES

Oficinas Hoteleras Hilton Suites *2003*
Urb. Los Palos Grandes
Caracas · Venezuela
(360 m2) IDEAS PRELIMINARES

Oficina Administradora CEDIAZ *2002*
Diseña Interior
Edif. Mohedano · La Castellna
Caracas · Venezuela
(237 m2) IDEAS PRELIMINARES

Oficinas de ODA *2002*
Proyecta de remodelación, supervisión
y construcción
La Florida
Caracas · Venezuela
(400 m2) CONSTRUIDO

Ameribal · Casa de Bolsa *2003*
Remodelación
C.C. Rattan Margarita
Edo. Nueva Esparta · Venezuela
(80 m2) ANTEPROYECTO

Oficinas Alcaldia Mayor *2001*
Municipio Libertada
Caracas · Venezuela
(280 m2) IDEAS PRELIMINARES

Banco Venezolano de Crédito *2001*
Proyecta presidencia y supervisión
San Bernardina
Caracas · Venezuela
(1200 m2) CONSTRUIDO

Oficina Presidencial
CNPC Americana LTD *2001*
Diseña interior
Torre Edicampo · Chacao
Caracas · Venezuela
(500 m2) PROYECTO

brewer & machado

oda

oficina de arquitectura

inversiones mercantiles 25-06-2004,c.a.
RIF J-31203297-9
calle santa cruz #49
urb. chuao · 1061 · venezuela
tlf./fax: +58 212 991 59 03
www.odaonline.com

arquitectura interior · oficinas

Casa #40 **2001**
Proyecta y remadelación
Urb. Chuao
Caracas · Venezuela
(400 m2) CONSTRUIDO

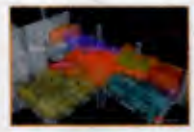
TicketCentro.com Internacional **2000**
Proyecta y Supervisión
Torre Provincial · Chacao
Caracas · Venezuela
(265 m2+terraza 65 m2) CONSTRUIDO

CollectiveMind Internacional **2000**
Supervisión
Centro Empresarial Cuba Negra
Caracas · Venezuela
(290 m2) CONSTRUIDO

CollectiveMind Internacional **2000**
Proyecta y Supervisión
Miami
Florida · USA
(900 m2) CONSTRUIDO

Concursos

CollectiveMind Internacional **2000**
Diseña Interior
Centro Empresarial Cuba Negra
Caracas · Venezuela
(290 m2) CONCURSO DE IDEAS



Oficinas 3COM **1998**
Diseña Interior
C.C. San Ignacio · Urb. La Castellana
Caracas · Venezuela
(600 m2) CONCURSO DE IDEAS

Banco Venezolano de Crédito **2001**
Presidencia
Urb. San Bernardina
Caracas · Venezuela
(1233 m2) CONCURSO PRIVADO

GANADO

Oficinas VESTRUST **1998**
Centro Lida · Urb. El Rosal
Caracas · Venezuela
(200 m2) CONCURSO PRIVADO

Oficinas SONY MUSIC **1999**
Diseña Interior
C. C.San Ignacio · Urb. La Castellana
Caracas · Venezuela
(900 m2) CONCURSO PRIVADO

arquitectura interior · vivienda

Remodelación · Apartamento PH **2008**
Proyecta y supervisión
Urb. Lamas del Miradar
Caracas · Venezuela
(500 m2) EN CONSTRUCCIÓN

Edif. Los Angeles **2005**
Proyecta, remadelación y supervisión
Urb. Chulavista
Caracas · Venezuela
(465 m2) CONSTRUIDO

Remodelación LL **2007**
Proyecta Remadelación
Urb. Las Palas Grandes
Caracas · Venezuela
(194 m2) CONSTRUIDO

Apartamento Vera **2002**
remodelación y diseña interior
La Tahana
Caracas · Venezuela
(185 m2+Terraza 75 m2) PROYECTO

Remodelación · Apto. Negron **2007**
Proyecta Remadelación
Lomas del Miradar
Caracas · Venezuela
(500 m2) CONSTRUIDO

Res. Mónaco · Apartamento **1999**
Proyecta Remadelación
Res. Mónaco · Altamira
Caracas · Venezuela
(150 m2) CONSTRUIDO

Remodelación · Apartamento **1999**
Proyecta Remadelación
Puerta la Cruz
Edo Anzoátegui · Venezuela
(270 m2) CONSTRUIDO

brewer & machado

oda

oficina de arquitectura

inversiones mercantiles 25-06-2004,c.a.
RIF J-31203297-9
calle santa cruz · 249
urb. chuao · 1061 · venezuela
tlf./fax: +58 212 991 59 03
www.odaonline.com

arquitectura interior · oficinas

Casa #40 2001
Proyecta y remodelación
Urb. Chuao
Caracas · Venezuela
(400 m2) CONSTRUIDO

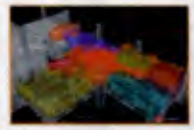
TicketCentro.com Internacional 2000
Proyecta y Supervisión
Torre Provincial · Chacao
Caracas · Venezuela
(265 m2+terraza 65 m2) CONSTRUIDO

CollectiveMind Internacional 2000
Supervisión
Centro Empresarial Cubo Negro
Caracas · Venezuela
(290 m2) CONSTRUIDO

CollectiveMind Internacional 2000
Proyecto y Supervisión
Miami
Florida · USA
(900 m2) CONSTRUIDO

Concursos

CollectiveMind Internacional 2000
Diseño Interior
Centro Empresarial Cubo Negro
Caracas · Venezuela
(290 m2) CONCURSO DE IDEAS



Oficinas 3COM 1998
Diseño Interior
C.C. San Ignacio · Urb. La Castellana
Caracas · Venezuela
(600 m2) CONCURSO DE IDEAS

Banco Venezolano de Crédito 2001
Presidencia
Urb. San Bernardino
Caracas · Venezuela
(1233 m2) CONCURSO PRIVADO

GANADO

Oficinas VESTRUST 1998
Centro Lido · Urb. El Rosal
Caracas · Venezuela
(200 m2) CONCURSO PRIVADO

Oficinas SONY MUSIC 1999
Diseño Interior
C. C.San Ignacio · Urb. La Castellana
Caracas · Venezuela
(900 m2) CONCURSO PRIVADO

arquitectura interior · vivienda

Remodelación · Apartamento PH 2008
Proyecto y supervisión
Urb. Lomas del Mirador
Caracas · Venezuela
(500 m2) EN CONSTRUCCIÓN

Edif. Los Angeles 2005
Proyecto, remodelación y supervisión
Urb. Chulavista
Caracas · Venezuela
(465 m2) CONSTRUIDO

Remodelación LL 2007
Proyecto Remodelación
Urb. Los Palos Grandes
Caracas · Venezuela
(194 m2) CONSTRUIDO

Apartamento Vera 2002
remodelación y diseño interior
La Tahona
Caracas · Venezuela
(185 m2+Terraza 75 m2) PROYECTO

Remodelación · Apto. Negron 2007
Proyecta Remodelación
Lomas del Mirador
Caracas · Venezuela
(500 m2) CONSTRUIDO

Res. Mónaco · Apartamento 1999
Proyecto Remodelación
Res. Mónaco · Altamira
Caracas · Venezuela
(150 m2) CONSTRUIDO

Remodelación · Apartamento 1999
Proyecto Remodelación
Puerto la Cruz
Edo Anzoátegui · Venezuela
(270 m2) CONSTRUIDO

Anexo 4 – Listado de Proyectos 2010. Empresa ODA

LISTA DE PROYECTOS

PROYECTO CASA	INICIO	ESTATUS	ESTIMADO	REAL	
CASA MASSA	8/15/09 Tiempo estimado **9 meses 1/2**	SUPERVISION	Ideas preliminares **2 semanas** Anteproyecto **16 semanas** Proyecto **20 semanas** Introduccion a Ing **8 semanas** **supervision** **18 meses**	entrega proyecto **1/1/11** en supervision	

PROYECTO CASA	INICIO	ESTATUS	ESTIMADO	REAL
GUARESCHI	11/15/09 Tiempo estimado **9 meses 1/2**	SUPERVISION	Ideas preliminares **2 semanas** Anteproyecto **12 semanas** Proyecto **20 semanas** Introduccion a Ing **8 semanas** **supervision** **18 meses**	entrega proyecto 1/24/11 **3/1/11** en supervision

PROYECTO CASA	INICIO	ESTATUS	ESTIMADO	REAL
259-3	12/1/08 Tiempo estimado **7 meses**	OBRA PARALIZADA	Ideas preliminares **1 mes** Anteproyecto **2 meses** Proyecto **3 meses** Introduccion a Ing **1 mes** supervision **18 meses**	entrega de proyecto 5/15/10

PROYECTO OFICINAS	INICIO	ESTATUS	ESTIMADO	REAL	
SEGUROS MERCANTIL SOLANO	4/1/09 Tiempo estimado **6 meses**	CULMINADA	Ideas preliminares **4 SEMANAS** Anteproyecto **4 SEMANAS** Proyecto **8 SEMANAS** Introduccion a Ing supervision **3 meses**	entrega de proyecto 10/15/09 10/15/09 12/15/10	INICIO FINAL

REMODELACION APTO	INICIO	ESTATUS	ESTIMADO	REAL	
CUMANACOITA	4/1/09 Tiempo estimado **6 meses**	FINALIZADA	Ideas preliminares **2 SEMANAS** Anteproyecto **4 SEMANAS** Proyecto **8 SEMANAS** Introduccion a Ing **4SEMANAS** supervision **6 meses**	entrega de proyecto 11/30/09 11/1/09 12/15/10	INICIO FIN

REMODELACION APTO	INICIO	ESTATUS	ESTIMADO	REAL	
PREMIER COUNTRY	10/15/10 Tiempo estimado **6 meses**	FINALIZADA	Ideas preliminares **2 SEMANAS** Anteproyecto **6 SEMANAS** Proyecto **12 SEMANAS** Introduccion a Ing **4 SEMANAS** supervision **6 MESES**	entrega de proyecto 4/30/10 3/1/10 3/1/11	INICIO FIN

PROYECTO VIV MULTIFAMILIARES	INICIO	ESTATUS	ESTIMADO	REAL	
SUCRE II	2/1/10 Tiempo estimado **6 meses**	SUPERVISION	Ideas preliminares **2 SEMANAS** Anteproyecto **6 SEMANAS** Proyecto **12 SEMANAS** Introduccion a Ing **4 SEMANAS** supervision **6 MESES**	entrega de proyecto 8/30/10 8/1/10	INICIO

PROYECTO VIV MULTIFAMILIARES	INICIO	ESTATUS	ESTIMADO	REAL
PARAPENTE	10/1/08	OBRA PARALIZADA	Ideas preliminares **15 DIAS** Anteproyecto **45 DIAS** Proyecto **3,5 MESES** Introduccion a Ing **1,5 MESES** supervision EN DISCUSIÓN	entrega de proyecto 11/24/10

EDIFICIO DE OFICINAS	INICIO	ESTATUS	ESTIMADO	REAL
MARGARITA	11/15/09	EN ENTREGA DE PROYECTO	Ideas preliminares **15 DIAS** Anteproyecto **45 DIAS** Proyecto **3,5 MESES** Introduccion a Ing **1,5 MESES** supervision EN DISCUSIÓN	entrega de proyecto 4/15/11

Anexo 5 – Encuesta Modelo 5 Fuerzas Porter

Instrucciones:

Seleccione SI o NO en el espacio. SI indica un entorno favorable a la competencia para su negocio. NO indica una situación negativa. Usar la visión a ganar para desarrollar tácticas efectivas.

Autoevaluación poder de negociación de los proveedores.

1. ¿Hay un gran número de entrada potencial proveedores? Mientras mayor sea número de proveedores de sus insumos necesarios, usted tendrá mayor control.

   SI [√] NO [ ]

2. ¿Los productos que usted necesita comprar para su negocio son accesibles de conseguir en el mercado? Usted tiene más de control cuando los productos que necesita de un proveedor no son únicos.

   SI [√] NO [ ]

3. ¿Hacer compras a proveedores representa una gran parte de su negocio? Si sus compras son una parte relativamente grande de el negocio de su proveedor, usted tendrá más energía para reducir costos o mejorar el producto características.

   SI [ ] NO [√]

4. ¿Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a su clientes y convertirse en su particular competidor? Cuanto más fácil sea para iniciar una nueva negocio, lo más probable es que usted tenga competidores.

   SI [√] NO [ ]

5. ¿Se puede cambiar fácilmente a los productos sustitutivos de otros proveedores? Si es relativamente fácil de cambiar a productos sustitutivos, existe mayor margen para negociar con sus proveedores.

   SI [√] NO [ ]

6. Está usted bien informado acerca de su proveedor productos y mercados? Si el mercado es complicado o difícil de entender, usted tiene menos poder de negociación con sus proveedores.

   SI [√] NO [ ]

Autoevaluación poder de negociación de los clientes.

1. ¿Tiene suficientes clientes de tal manera que de perder a uno no es crítico para su éxito? Mientras menor sea el número de clientes, mayor dependiente de cada uno de ellos.

   SI [ ] NO [√]

2. ¿Su producto representan un pequeño gasto para sus clientes? Si su producto requiere grandes gastos para sus clientes indica que requiere mayor esfuerzo de negociación, un precio más bajo o mejorar las características de sus productos.

   SI [ ] NO [√]

3. Sus clientes están informados acerca de su productos? Si su mercado son clientes que no comprenden sus productos, su control será menor.

   SI [√] NO [ ]

4. ¿Es su producto único? Si su producto es igual a los de sus competidores, los compradores tienen más poder de negociación.

   SI [ ] NO [√]

5. ¿Sería difícil para los compradores que se integren en una cadena de suministro, compra a un competidor y proporcionar los productos que ofrecen, y competir directamente con usted? Mientras menos probable sea que un cliente ingrese en su industria, usted tiene mayor poder de negociación.

   SI [√] NO [ ]

6. ¿Es difícil para los clientes para cambiar de su producto a los productos de sus competidores? Si es relativamente fácil para sus clientes hacerlo, usted tendrá menos poder de negociación con sus clientes.

   SI [ ] NO [ ]

Autoevaluación-Amenaza de nuevos entrantes.

1. ¿Tiene un proceso único que posee protección? Por ejemplo, si usted es una empresa de base tecnológica, posee una patente de protección para sus inversiones en investigación como una barrera de entrada.

   SI [√] NO [ ]

2. Son sus clientes leales a su marca? Si sus clientes son leales a su marca, un nuevo producto, incluso si son iguales, se enfrentaría a un batalla formidable para ganarse a los clientes leales.

SI [ ] NO [√]

3. ¿Hay altos costos iniciales para su negocio? Cuanto mayor sea el capital necesidades, menor será la amenaza de la nueva competencia.

SI [ ] NO [√]

4. Los activos necesarios para gestionar su negocio son únicos? Otros serán más reacios a entrar en el mercado si la tecnología o equipo no se puede convertir en otra utiliza si la empresa fracasa.

SI [ ] NO [√]

5. ¿Existe un procedimiento o proceso fundamental para su negocio? Cuanto más difícil es aprender su negocio, mayor es la barrera de entrada.

SI [ ] NO [√]

6. ¿Un nuevo competidor tiene dificultades adquirir / obtener los insumos necesarios? Los canales actuales de distribución pueden dificultar a un nuevo negocio para obtener los insumos tan fácilmente como las empresas existentes.

SI [ ] NO [√]

7. ¿Un nuevo competidor tiene alguna dificultad adquisición / obtención de los clientes? Si la corriente canales de distribución hacen que sea difícil para un nuevos negocios para adquirir / obtener nuevos clientes, podrá disfrutar de una barrera de entrada.

SI [√] NO [ ]

8. ¿Sería difícil para un nuevo operador que recursos competir de manera eficiente? Por cada producto, hay un nivel de costo-eficiente de los de producción. Si desafíos no pueden lograr que nivel de producción, no será competitiva y por lo tanto no entrar en la industria.

SI [√] NO [ ]

Autoevaluación-Amenaza de sustitutos.

1. ¿Su producto se compara favorablemente con posibles sustitutos? Si otro producto ofrece más funciones o beneficios para los clientes, o si su precio es más bajo, los clientes pueden decidir que el otro producto vale mas.

   SI [√] NO [ ]

2. ¿Es costoso para sus clientes a cambiar a otro producto? Cuando los clientes a experimentar una pérdida de productividad si se cambia a otro producto, la amenaza de sustitutos es más débil.

   SI [√] NO [ ]

3. Sus clientes son fieles a los productos existentes? Incluso si los costes de cambio son bajos, los clientes pueden ser leales a una oficina en particular. Si sus clientes tienen lealtad a la marca y al producto que disfrute de una amenaza débil de sustitutos.

   SI [√] NO [ ]

Autoevaluación-Rivalidad entre los competidores.

1. ¿Hay un pequeño número de competidores? A menudo, el mayor número de jugadores, la más intensa es la rivalidad. Sin embargo, la rivalidad puede de vez en cuando ser intensa cuando uno o más las empresas están compitiendo por posiciones líder en el mercado.

   SI [ ] NO [√]

2. ¿Hay líder claro en su mercado? Rivalidad se intensifica si las empresas tienen cuotas similares del mercado, dando lugar a una lucha por la liderazgo en el mercado.

   SI [√] NO [ ]

3. ¿Está su mercado en crecimiento? En un creciente mercado, las empresas son capaces de aumentar los ingresos simplemente debido a la expansión del mercado. En una empresas estancadas o mercado en retroceso, a menudo se lucha intensamente por un cada vez más pequeños del mercado.

   SI [√] NO [ ]

4. ¿Tiene bajos costos fijos? Con fijos elevados los costos, las empresas deben vender más productos a cubrir estos altos costos.

   SI [ ] NO [√]

5. Pueden guardar su producto para vender en el mejor de los tiempos? Los altos costos de almacenamiento o perecederos productos como resultado una situación en la que las empresas debe vender el producto tan pronto como sea posible, aumento de la rivalidad entre firmas.

SI [ ] NO [√]

6. Sus competidores tienen un bajo crecimiento estrategia? Usted tendrá las rivalidades más intensas si sus competidores son más agresivos. Por el contrario, si sus competidores están siguiendo una estrategia de beneficios en un mercado maduro, podrá disfrutar de menos rivalidad.

SI [ ] NO [ ]

7. ¿Es su producto único? Las empresas que producen productos que son muy similares a competir sobre todo en el precio, por lo de alto.

SI [√] NO [ ]

8. ¿Es fácil para los competidores a abandonar sus producto? Si los costos de salida son altos, una empresa puede permanecer en el negocio, aunque no es rentable.

SI [√] NO [ ]

9. ¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y de sus competidores? Si los clientes pueden cambiar fácilmente, el Mercado ser más competitivos y la rivalidad se espera que ser alto como compiten las empresas para cada cliente negocio.

SI [ ] NO [√]

Fuente: Adaptado de (A.I.I.C.)

Anexo 6 – Encuesta Modelo Matriz PEYEA

Posición estratégica interna.

Seleccione en la escala entre el **+6 (MEJOR) y el +1 (PEOR)** valor que usted crea que corresponde a cada formulación de la empresa.

FUERZA FINANCIERA (FF)

¿Existe un rendimiento sobre las inversiones realizadas por la organización?

+6	+5	+4	+3	+2	+1
				x	

¿La organización cuenta con liquidez monetaria?

+6	+5	+4	+3	+2	+1
				x	

¿La organización cuenta con flujo de efectivo?

+6	+5	+4	+3	+2	+1
				x	

¿La organización está consciente y trabaja para los riesgos que son implícitos para continuar el plan de negocio?

+6	+5	+4	+3	+2	+1
		x			

VENTAJA COMPETITIVA (VC)

¿La organización tiene una alta participación en el mercado público y privado?

+6	+5	+4	+3	+2	+1
			x		

¿La calidad de los proyectos desarrollados por la organización es alta?

+6	+5	+4	+3	+2	+1
		x			

¿Se tiene una estrategia definida y funcional que explique el ciclo de vida de los proyectos?

+6	+5	+4	+3	+2	+1
				x	

¿La organización trabaja de una forma que implique lealtad con sus clientes?

+6	+5	+4	+3	+2	+1
	x				

¿La organización está consciente de las capacidades de sus competidores y busca el aprovechamiento de las mismas?

+6	+5	+4	+3	+2	+1
					x

Posición estratégica externa.

Seleccione en la escala entre **el -6 (PEOR) y el -1 (MEJOR)** valor que usted crea que corresponde a cada formulación de la empresa.

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)

¿Cómo influye la tasa de inflación del país directamente en la economía de la empresa?

-6	-5	-4	-3	-2	-1
			x		

¿Cómo se podría clasificar entre buena o mala, la variabilidad de la demanda de proyectos por parte de los clientes?

-6	-5	-4	-3	-2	-1
	x				

¿Cómo son actualmente las barreras de entradas para una posible empresa de arquitectura nueva entre en el mercado?

-6	-5	-4	-3	-2	-1
				x	

¿Cómo es la presión en cuanto a la competitividad con otras empresas en el mercado?

-6	-5	-4	-3	-2	-1
		x			

FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)
Actualmente la organización tiene un fuerte potencial de crecimiento?

-6	-5	-4	-3	-2	-1
x					

¿La organización es estable en el ámbito financiero?

-6	-5	-4	-3	-2	-1
x					

¿Los recursos son aprovechados de una buena manera en la empresa?

-6	-5	-4	-3	-2	-1
	x				

¿En el área del conocimiento, existe un aprovechamiento de la capacidad que indique una alta productividad?

-6	-5	-4	-3	-2	-1
			x		

¿Tiene la organización facilidades para obtener nuevos clientes o expandir su mercado?

-6	-5	-4	-3	-2	-1
			x		

Donde

FF	10 / 4 = +2.5
VC	15 / 5 = +3.0
EA	14 / 4 = -3.5
FI	23 / 5 = -4.6

Fuente: Adaptado de (Vidal, 2004)