



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

Propuesta de un Sistema de Indicadores para el Área de Soporte de Operaciones.
Caso: Firma Consultora

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**
Mesones Alfaro, Laurents Guiliana, CI 82.078.674

Asesorado por:
Guillén Guédez, Ana Julia
Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III

Caracas, Octubre de 2017

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS**

Propuesta de un Sistema de Indicadores para el Área de Soporte de Operaciones.
Caso: Firma Consultora

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**
Mesones Alfaro, Laurents Guiliana, CI 82.078.674

Asesorado por:
Guillén Guédez, Ana Julia
Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado III

Caracas, Octubre de 2017

Señores:

Universidad Monteávila

Comité de Estudios de Postgrado

Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Atención: Profesora Geraldine Cardozo

Referencia: **Aprobación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del Proyecto de Trabajo Especial de Grado de la Ciudadana: **Mesones Alfaro, Laurents Guiliana**, titular de la Cédula de Identidad N° **82.078.674**; cuyo título tentativo es: **“Propuesta de un Sistema de Indicadores para el Área de Soporte de Operaciones. Caso: Firma Consultora”**, la cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los 19 días del mes de Octubre de 2017

Guillén Guédez, Ana Julia

Señores:

Universidad Monteávila

Comité de Estudios de Postgrado

Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Atención: Profesora Geraldine Cardozo

Referencia: **Autorización de la empresa para Trabajo Especial de Grado**

Nos dirigimos ante ustedes para informarles que hemos autorizado a **LAURENTS GUILIANA MESONES ALFARO**, de C.I. **E- 82.078.674**, quien labora en esta organización, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado **“Propuesta de un Sistema de Indicadores para el Área de Soporte de Operaciones. Caso: Firma Consultora”**, como requisito para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigidos por la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad Monteávila.

En la ciudad de Caracas, a los 19 días del mes de Octubre de 2017.

Manuel Martín
Socio de Consultoría

Carlos Ramírez
Socio de FAS



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

Autor: Mesones Alfaro, Laurents Guiliana

Asesor: Guillén Guédez, Ana Julia

Año: 2017

RESUMEN

El siguiente trabajo planteó como tema central de investigación el diseño de un sistema de indicadores de gestión, financieros y operativos a medida, para el área de soporte de operaciones en una Firma consultora; específicamente, para las Divisiones de Consultoría Gerencial y Consultoría Financiera. Para proponer estos indicadores se buscó aplicar de manera coherente, lógica y consecuente distintas herramientas operativas de trabajo para su definición y facilitar la posterior implementación efectiva y óptima. Los indicadores se usarán como medio de control y retroalimentación. Basados principalmente en una investigación aplicada, descriptiva y longitudinal se realizó una revisión documental y bibliográfica. Como fundamento teórico se revisaron diferentes metodologías, tales como, la matriz Boston Consulting Group (BCG), el Cuadro de Mando Integral (CMI), indicadores; con la intención de soportar los indicadores propuestos. La realización de este trabajo tuvo como objetivos la identificación de los macro procesos medulares que se llevan en esta área de soporte, en esta definición se llega a determinar las actividades con sus responsables ayudados por el juicio de expertos en la Firma. Una vez identificados se procedió a realizar un diagnóstico inicial de la situación ayudados con teorías de la cadena de valor, matriz BCG; luego se propusieron algunos indicadores para los procesos identificados teniendo en cuenta los lineamientos estratégicos de la organización, apoyados por su Código de Ética y enmarcados en las perspectivas del CMI, que resultaron en perspectivas financieras, de procesos internos y la de aprendizaje. Una vez elaborados, y mediante un análisis FEL se procedió a desarrollar algunas estrategias, apoyadas en las mejores prácticas de la gerencia de proyectos, para facilitar la implantación de estos indicadores. Los planes de acción y su ejecución no formaron parte de esta investigación. Durante el desarrollo de los objetivos propuestos se evidenció que algunos de estos macro procesos no están actualmente especificados como funciones del área de soporte, lo que dificultó conseguir información relevante para la evaluación y viabilidad de estos indicadores; sin embargo, la búsqueda y definición de los mismos contribuye a la actualización del manual de descripciones de cargo y procedimientos. Realizar este trabajo de investigación logró que el investigador profundizara conocimientos en la gestión de proyectos, no solo teniendo como referencia al PMI sino otras metodologías. Todo esto contribuyó al crecimiento personal y desarrollo profesional, así como al interés de continuar indagando sobre las nuevas tendencias en materia de gerencia de proyectos. Por último, la finalidad de esta investigación radica principalmente en el interés de mejorar el servicio que presta el área de soporte en los macro procesos que se llevan en la organización, que actualmente no son evaluados, e impactar en beneficio de una gerencia de proyectos más eficaz y eficiente para las áreas a las que presta soporte.

Palabras clave: Consultoría, sistema de indicadores, operaciones, proyectos

Línea de Trabajo: Gerencia de Proyectos

Nomenclatura UNESCO: (53) Ciencias Económicas, (5311) Organización y Dirección de Empresas, (531106) Gestión Financiera

DEDICATORIA

A mi padre,

No tengo palabras para expresar todo mi amor por ti, pero sí de honrar tu memoria.

AGRADECIMIENTO

Gracias

A Dios, por ser mi guía y regalarme cada maravilloso día para hacer posible mis metas.

A mi madre, por su ejemplo, tesón y amor.

A mis hermanos Kucho y Konchi, por su apoyo y ayuda.

A la profesora Ana Julia, mi asesor de tesis, y al profesor Velazco, por toda su guía y soporte en la realización de esta investigación.

A los profesores de la UMA, por sus enseñanzas.

A los Socios de la Firma, Manuel y Carlos, a los gerentes Gabriela y Mario, por facilitarme los medios para efectuar esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

	p.
Índice de Figuras	v
Índice de Tablas	vi
Índice de Gráficos	vii
Índice de Anexos	viii
Lista de Acrónimos y Siglas	ix
Introducción	1
Capítulo I. Planteamiento del Problema	6
1. Planteamiento de la investigación	6
2. Interrogante y sistemización de la investigación	9
3. Objetivos de la investigación	10
3.1. Objetivo general	10
3.2. Objetivos específicos	10
4. Justificación e importancia	11
5. Alcance y delimitación de la investigación	12
Capítulo II. Marco Teórico	13
1. Antecedentes	13
2. Bases teóricas	17
2.1. Consultoría y consultor	17
2.2. Proyecto	18
2.2.1. El ciclo de vida de proyectos de consultoría	18
2.3. Cliente	21
2.4. Operaciones	21
2.5. Procesos	22
2.6. Cadena de valor	24
2.6.1. Cadena de valor del área de soporte de operaciones	25
2.7. Matriz Boston <i>Consulting Group</i> (BCG)	28
2.8. Gerencia de procesos de negocio o <i>Business Process Management</i> (BPM)	32
2.9. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC)	33
2.10. Indicadores de Desempeño e Indicadores de Riesgo Operativos	35
2.10.1. Indicadores Clave de Desempeño o <i>Key Performance Indicators</i> (KPIs)	35
2.10.2. Indicadores de Riesgos Operativos o <i>Key Risk Indicators</i> (KRIs)	38
2.11. Metodología de Mapa de Valor (<i>Value Map</i>)	40
2.12. Plan de implantación	41
3. Bases legales	42
3.1. Bases normativas	43
Capítulo III. Marco Metodológico	45
1. Tipo de investigación	45
2. Diseño de la investigación	46

	p.
3. Unidad de análisis	47
4. Técnicas y herramientas de recolección e interpretación	48
5. Fases de la investigación	49
a. Procedimiento por objetivos	49
i. Objetivo 1: Identificación de los macro procesos que se llevan a cabo en el área de soporte de operaciones	48
ii. Objetivo 2: Formulación de los indicadores de gestión, financieros y operativos para los macro procesos identificados	50
iii. Objetivo 3: Establecer estrategias de implantación de los indicadores de gestión, financieros y operativos	51
b. Estructura desagregada de trabajo	51
6. Operacionalización de las variables	52
7. Aspectos éticos de la investigación	54
a. Código de ética de la profesión	54
b. Código de ética del PMI	54
c. Código de ética y conducta de la firma consultora (2014)	55
7.4 Guía para la profesión de la consultoría de la OIT (1997)	55
Capítulo IV. Marco Referencial	56
4.1. Matriz estratégica Deloitte	56
4.1.1. Fines	56
4.1.2. Misión	57
4.1.3. Valores	57
4.1.4. Visión	57
4.1.5. Políticas	57
4.2. Matriz estratégica E&Y	58
4.2.1. Fines	59
4.2.2. Misión	59
4.2.3. Valores	59
4.2.4. Visión	60
4.3. Matriz estratégica KPMG	60
4.3.1. Fines	61
4.3.2. Misión	61
4.3.3. Valores	61
4.3.4. Visión	62
4.3.5. Políticas	62
4.4. Matriz estratégica PwC	62
4.4.1. Fines	63
4.4.2. Misión	63
4.4.3. Valores	63
4.4.4. Visión	63
4.4.5. Políticas	63

	p.
Capítulo V. Desarrollo de la Investigación	66
1. Identificación de los macro procesos que se ejecutan en el área de soporte de operaciones	66
2. Formulación de los indicadores de gestión, financieros y operativos	72
2.1. Open Business Canvas	79
3. Establecer estrategias de implantación de los indicadores de gestión, financieros y operativos	81
3.1. Visualización de la propuesta de implantación	81
3.1.1. Resultados de los objetivos	81
3.1.2. Alineación estratégica del proyecto	82
3.1.3. Estimado de costos clase V	82
3.1.4. Plan preliminar de ejecución del proyecto	83
3.1.5. Estudio de factibilidad preliminar del proyecto	83
3.2. Conceptualización de la propuesta de implantación	84
3.2.1. Conformación del equipo de trabajo	84
3.2.2. Formalización del equipo de trabajo	85
3.2.3. Involucrados identificados en el proyecto	88
3.2.4. Plan preliminar para la implantación del proyecto	88
3.2.5. Plan preliminar para la operación del proyecto	89
3.2.6. Evaluación de alternativas	90
3.2.7. Evaluación de conceptos alternativos	90
3.2.8. Evaluación de opciones técnicas y tecnológicas	90
3.2.9. Evaluación de sitios alternativos	91
3.2.10. Estimado de costos clase IV	91
3.3. Definición de la propuesta de implantación	91
3.3.1. Análisis de calidad del proyecto	91
3.3.2. Análisis de riesgos del proyecto	92
3.3.3. Estimado de costos clase III	93
3.3.4. Plan de ejecución del proyecto (PEP) PEP de la Universidad de Adelaide	94 95
3.3.5. Estimado de costos Clase II	103
Capítulo VI. Análisis de los Resultados	104
1. Identificación de los macro procesos que se ejecutan en el área administrativa de soporte de operaciones	104
2. Formulación de los indicadores de gestión, financieros y operativos	105
3. Establecer estrategias de implantación de los indicadores de gestión, financieros y operativos	106
Capítulo VII. Lecciones Aprendidas	108
Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones	111
1. Conclusiones	111
1.1. Identificación de los macro procesos que se ejecutan en el área administrativa de soporte de operaciones	111

	p.
1.2. Formulación de los indicadores de gestión, financieros y operativos	111
1.3. Establecer estrategias de implantación de los indicadores de gestión, financieros y operativos	112
2. Recomendaciones	112
Referencias Bibliográficas	114
Anexos	119

ÍNDICE DE FIGURAS

	p.
Figura 1. Ciclo de vida genérico de un proyecto	19
Figura 2. Clasificación de los procesos	23
Figura 3. Cadena de Valor de Michael Porter	25
Figura 4. Cadena de Valor del área administrativa de soporte de operaciones	28
Figura 5. Matriz BCG	29
Figura 6. Ámbito del BPM	32
Figura 7. Las cuatro perspectivas del BSC	34
Figura 8. Ciclo de Vida de los KPIs	37
Figura 9. Elementos básicos de los KRIs bien diseñados	40
Figura 10. Enfoque Mapa de Valor (<i>Value Map</i>)	41
Figura 11. Organigrama de las Divisiones de MS, FAS y soporte de operaciones	48
Figura 12. Fases de la Planificación de un Proyecto	51
Figura 13. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)	52
Figura 14. Proceso de Facturación	69
Figura 15. Leyenda	70

ÍNDICE DE TABLAS

	p.
Tabla No. I. Dimensiones de la Matriz BCG	31
Tabla No. II. Operacionalización de las variables	53
Tabla No. III. Matriz Misión, Visión y Valores	65
Tabla No. IV. Evaluación de los macro procesos	67
Tabla No. V. Revenues en Bolívares, FY13-FY17	71
Tabla No. VI. Indicadores Propuestos	73
Tabla No. VII. Indicadores propuestos y su fórmula de cálculo	74
Tabla No. VIII. % Cobranzas FY18 División MS y FAS	79
Tabla No. IX. Estimación de costos Clase V	82
Tabla No. X. Cronograma de implantación	83
Tabla No. XI. Equipo del proyecto	84
Tabla No. XII. Cronograma de actividades	89
Tabla No. XIII. Estimación de costos Clase IV	91
Tabla No. XIV. Estimación del grado de riesgos del proyecto	93
Tabla No. XV. Estimación de costos Clase III	94
Tabla No. XVI. Estimación de costos Clase II	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	p.
Gráfico 1. Impacto versus Transaccionalidad	68
Gráfico 2. Matriz BCG para las divisiones de MS y FAS, FY13-FY17	72
Gráfico 3. Facturación: Comportamiento histórico División MS	75
Gráfico 4. Facturación: Comportamiento histórico División FAS	76
Gráfico 5. Facturación: Comportamiento FY18 División MS	76
Gráfico 6. Facturación: Comportamiento FY18 División FAS	77
Gráfico 7. Cobranzas: Comportamiento histórico División MS	78
Gráfico 8. Cobranzas: Comportamiento FY18 División MS	78
Gráfico 9. Open Business CANVAS	80
Gráfico 10. Presentación de los indicadores	90
Gráfico 11. <i>Open Innovation</i> CANVAS	107
Gráfico 12. Cronograma del TEG	108

ÍNDICE DE ANEXOS

	p.
Anexo A: Indicadores de la Dirección de Operaciones	120
Anexo B: Formato para Juicio de Expertos	121
Anexo C: Diagrama Proceso de Facturación	123
Anexo D: Diagrama Proceso de Cobranzas	124
Anexo E: Diagrama Proceso PUC	125
Anexo F: Diagrama Proceso DRMS	126
Anexo G: Informe del Sistema de Indicadores	127

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

BCG = *Boston Consulting Group*. Firma global de Consultoría Estratégica, con sede en Massachusetts, Estados Unidos.

BSC = *Balanced Scorecard*. Cuadro de Mando Integral.

BPM = *Business Process Management*. Gerencia de Procesos de Negocios.

BPS = *Business Process Solutions*.

CII = *Construction Industries Institute*.

CIV = Colegio de Ingenieros de Venezuela.

CMI = Cuadro de Mando Integral.

DRMS = *Deloitte Risk Management System*. Herramienta utilizada para documentar el Proceso de Aceptación de Clientes y Compromisos.

EDT = Estructura Desagregada de Trabajo.

EEFF = Estados Financieros.

EE.UU. = Estados Unidos de Norteamérica

EY = Ernst & Young

FAS = *Financial Advisory Services*. Servicios de Asesoría Financiera.

FEL = *Front End Loading*.

FY = *Fiscal Year*. Año Fiscal.

G.E. = Gaceta Extraordinaria

G.O. = Gaceta Oficial

IT = *Information Technology*. Tecnología Informática o Tecnología.

KPIs = *Key Performance Indicators*. Indicadores Clave de Gestión o Indicadores Clave de Desempeño.

KRIs = *Key Risk Indicators*. Indicadores de Riesgos Operativos o Indicadores Clave de Riesgos.

LEIAPA = Ley de Ejercicio de la Ingeniería, Arquitectura y Profesiones Afines

MCIV = Manual de Contratación de Servicios de Consultoría de Ingeniería, Arquitectura y Profesiones Afines.

MS = *Management Solutions*. Soluciones Gerenciales.

NIIF = Normas Internacionales de Información Financiera. Estándares técnicos internacionales adoptados en el desarrollo de la actividad contable y suponen un manual contable de la forma como es aceptable en el mundo.

OIT = Organización Internacional del Trabajo.

PMBOK = *Project Management Body of Knowledge*. Guía para el cuerpo de conocimientos de la Gerencia de Proyectos elaborada y actualizada regularmente por el PMI.

PMI = *Project Management Institute*. Instituto de Gerencia de Proyectos con sede en Newton Square, Pennsylvania, USA.

PUC = Plantilla Única de Cliente

PYMES = Pequeñas y Medianas Empresas.

RAE = Real Academia Española.

TEG = Trabajo Especial de Grado.

UEN = Unidad Estratégica de Negocios.

UPEL = Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

VENAMCHAM = Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria. Institución Venezolana no gubernamental.

WBS = *Work Breakdown Structure*. Estructura Desagregada de Trabajo.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas enfrentan una competencia cada vez más agresiva; los consumidores son más exigentes y complejos, la tecnología cambia con gran rapidez, la liberación de los mercados internacionales y la emergencia de los bloques económicos afectan el quehacer de las organizaciones empresariales. Lo anterior exige una alta disposición a nivel de gerencias, jefaturas y administración, debido a que todo proceso de cambio o mejora debe ser apoyado por los líderes.

El logro de la competitividad en una organización debe estar referido al correspondiente plan estratégico; el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico de la situación; mientras que el control de éste se enmarca en una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas en él. La estrategia corporativa establece directrices a nivel de toda la organización definiendo las acciones a nivel macro, que definirán el rumbo hacia el futuro, respecto de los principales objetivos y metas planteados.

La estrategia de unidades funcionales o de negocio establece lineamientos a nivel de unidades, áreas o grupos funcionales, y debe, necesariamente, estar alineada a la estrategia corporativa; en ella se definen decisiones sobre cómo enfrentar cada una de las actividades que deben ser consolidadas. La estrategia operativa, define lineamientos a nivel de operación y tareas como parte de una unidad funcional definida, y procura consolidar las actividades diarias que son planificadas a nivel individual.

Para la Organización Internacional del Trabajo, OIT (1997), hace tiempo que se reconoce a la consultoría como un servicio profesional útil que ayuda a los directores a analizar y resolver los problemas prácticos que afrontan sus organizaciones, a mejorar su rendimiento y a aprender de la experiencia de otros gerentes y organizaciones. Hoy por hoy, entidades comerciales privadas y

organizaciones públicas, recurren a los servicios de consultoría con actividades de capacitación, dirección de proyectos, consultoría sobre tecnología de la información, asesoramiento financiero, contabilidad, consultoría técnica y otros servicios profesionales.

Lambert (1997), experto internacional reconocido en la creación y promoción de la consultoría, referido por Quintana (2005), señala “que es un negocio de muchos billones de dólares, con un crecimiento importante en los últimos 10 años y según sus investigaciones pronostica un crecimiento sostenido por mucho tiempo”. Esta valoración del mercado convierte a los proyectos de consultoría en estratégicos para las empresas consultoras. Por ello, es recomendable una revisión constante en todos sus procesos por las organizaciones a las cuales pertenecen esos proyectos.

Los costos de una empresa de consultoría tienen una estructura similar a la de cualquier otro tipo de empresa productora de bienes o servicios. Se diferencian básicamente en el tipo de actividad, la cual es de carácter eminentemente profesional, lo que permite resaltar su importancia estratégica, ya que la naturaleza propia de la consultoría hace que esté esencialmente vinculada con el desarrollo tecnológico, por ser el agente que tiende el puente entre el sistema de investigación básica y aplicada, y el aparato productivo del país.

Por estas razones, las firmas consultoras deben tener una operación económica y financiera sana. Debe ser una actividad rentable y adecuadamente remunerada para que pueda reclutar, disponer y ofrecer la excelencia profesional, así como realizar inversiones para su permanente desarrollo tecnológico. Siendo la consultoría una actividad estratégica, se debe incentivar su capacitación y desarrollo, además de garantizar su estabilidad y permanencia en el mercado. Por ello, es recomendable revisar continuamente los procesos de estas firmas consultoras, con el fin de garantizar la eficiencia para todas las partes involucradas.

Una de estas herramientas la constituyen los indicadores, que sirven para determinar cuál es el avance que se tiene respecto de un proceso o el comportamiento de las variables que interactúan entre sí. Es así que se convierten en signos vitales, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. En una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la incidencia de la gestión; todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la entidad.

La intención del investigador, de proponer un sistema de indicadores, es proporcionar al área de soporte de operaciones de una Firma Consultora procesos caracterizados, desarrollando un sistema de medición enfocado a cada uno de los procesos identificados, que permita arrojar información de interés a las áreas de Consultoría Gerencial o *Management Solutions* (MS) y Servicios de Asesoría Financiera o *Financial Services Advisory* (FAS); contribuyendo de una manera más eficiente al logro de los objetivos estratégicos de la organización. Para realizar la propuesta, el estudio se desarrolla apoyado en una investigación del tipo aplicada y descriptiva, bajo la siguiente estructura:

El capítulo I, denominado Planteamiento de la Investigación, incluye la formulación del problema, interrogantes y sistemización, objetivos, justificación, importancia, y limitaciones al alcance.

El Capítulo II, Marco Teórico, incluye los antecedentes de investigaciones anteriores y relacionadas con este proyecto, los conceptos teóricos básicos que deben ser manejados para una mejor comprensión de la investigación, y las bases legales y normativas que sustentan el desarrollo de este trabajo.

El Capítulo III, llamado Marco Metodológico, comprende el tipo y diseño de investigación apoyados en las fuentes consultadas. También se describe la unidad de análisis donde se realizará la investigación, técnicas e instrumentos de recolección e interpretación de resultados, la operacionalización de las variables y los códigos éticos que dan el marco al desarrollo de este TEG.

El Capítulo IV, Marco Referencial, donde se revisan los lineamientos estratégicos de la competencia y oferta de las firmas más importantes en el sector de consultoría en el mundo.

El Capítulo V, Desarrollo de los Objetivos Específicos, aquí se detalla objetivo por objetivo cómo se realizó esta investigación para la consecución de la solución a la problemática planteada en el Capítulo I. Durante su desarrollo se formulan algunos indicadores, para tener en cuenta durante la etapa de seguimiento y control del área de soporte.

El Capítulo VI, comprende el Análisis de los Resultados que fueron obtenidos en el capítulo anterior. Se evalúa la mejor manera de integrarlos al área de soporte de operaciones.

El Capítulo VII, de las Lecciones Aprendidas, se describen los aspectos más importantes experimentados en el desarrollo de este trabajo, cuyo propósito es orientar al equipo del proyecto y al lector sobre el conocimiento y lecciones adquiridas, teniendo en cuenta el aporte de los diferentes involucrados y participantes.

El Capítulo VIII, las Conclusiones y Recomendaciones obtenidas durante el desarrollo de los objetivos específicos, teniendo en cuenta las condiciones requeridas por la Firma para su posterior implementación.

Finalmente, las Referencias Bibliográficas, que son las fuentes que se utilizaron de apoyo en el trabajo para sustentar los argumentos o los hechos mencionados; y posteriormente los Anexos correspondientes.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El término consultor es, tal vez, de los más mencionados hoy en día en el ámbito de los negocios. Según el diccionario de la Real Academia Española, RAE (2014), un consultor es la persona que es experta y asesora profesionalmente, donde lo importante es su conocimiento. La consultoría es un negocio, con un desarrollo importante en las últimas décadas, y la tendencia es de un crecimiento sostenido, por muchos años más. Lambert (citado por Viegas y otros, 2004) analiza la evolución de la consultoría así:

Permítame relacionar unos cuantos de los motivos por los que el crecimiento de la consultoría sobrepasará el 20 por ciento anual, que ha sido su promedio en los EE.UU. y Europa occidental durante los últimos 20 años, aproximadamente.

Buenos tiempos: traen con ellos los problemas del crecimiento. No sólo el crecimiento en términos generales, sino el crecimiento que evita la repetición de los problemas del pasado. Si tiene usted la habilidad y el conocimiento para ayudar a las organizaciones a superar estos problemas, tiene usted un mercado.

Tiempos adversos: en los lugares en que la recesión todavía esté causando estragos a diario, es donde existe un gran mercado. ¿Puede ayudar a que sobrevivan las empresas? ¿Puede asesorar a los gobiernos o a las agencias no gubernamentales sobre la forma de gestionar los problemas sociales y políticos? (p. 17)

El interés en esta investigación son los proyectos de consultoría que se dan en los diferentes ambientes de negocios, desarrollándose como actividades profesionales especializadas, reconocidas formal y legalmente, tales como reingenierías, asesorías gerenciales, planificación estratégica, fusiones, valoraciones, fusiones y adquisiciones, entre muchas otras. Pueden considerarse como proyectos de consultoría: Implementaciones tecnológicas, planificación de estrategias, reingeniería de procesos, diseños organizacionales, fusiones y adquisiciones, valoraciones y avalúos, entre otros; que involucran intelecto y

desarrollos aplicados, generalmente para mejorar el desempeño de una organización.

En el mundo de los negocios, las organizaciones reconocen la importancia de la Gerencia de Proyectos como indispensable para ser competitivos. Esto convierte a los servicios de consultoría en servicios estratégicos, donde hay que invertir en recursos materiales, financieros y humanos, para mantenerse dinámicos y competitivos en los mercados. Las empresas deben encontrar la forma de documentar sus mejores prácticas en el manejo de proyectos, para identificar aquellas que las ayuden al mejoramiento continuo, usando medidas de control. Algunas Firmas Consultoras han promovido el uso de metodologías y prácticas en gerencia de proyectos en búsqueda de la excelencia.

En una economía globalizada, ofrecer proyectos con las mejores prácticas da una ventaja competitiva a las empresas dentro del mercado. Para la Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria, VENAMCHAM, (Banca y Negocios, 2016) existe entre el sector empresarial venezolano, una gran preocupación sobre cómo presupuestar en el 2017, en un país que se encuentra en una profunda recesión y pisando el escenario hiperinflacionario. Para adaptarse a esta situación de cambios y evolución del entorno, la administración de las empresas debe ejecutar reformas estructurales, como la introducción de técnicas para la gestión eficaz y económica de los recursos y el diseño de un sistema de información útil para la toma de decisiones.

Toda organización, en su gestión, debe de obtener el mayor provecho de los recursos que se utilizan en el ejercicio de sus actividades; por ello, los conceptos de eficiencia, eficacia, economía y calidad, son usados para determinar la correcta aplicación de los mismos, de manera que se logren los objetivos planificados en el tiempo establecido. Las mediciones tienen un doble propósito; por un lado, facilitan las labores de medición, verificación y validación; por otro lado, son

utilizadas como indicadores de tendencias y los aspectos relacionados al rendimiento.

Una de estas herramientas la constituyen los indicadores. Sirven para determinar cuál es el avance que se tiene respecto de un proceso o el comportamiento de las variables que interactúan entre sí. Los reportes y mediciones comúnmente utilizados, se toman principalmente de la contabilidad presupuestaria; constituyen la herramienta fundamental para el control de gestión. Se dividen en estratégicos y operativos/funcionales. Es recomendable, por tanto, revisar continuamente los procesos de estas Firms Consultoras, con el fin de garantizar la eficiencia para todas las partes involucradas.

Específicamente, en el área de Soporte de Operaciones de las Divisiones de Consultoría Gerencial (en adelante MS), y Consultoría Financiera (en adelante FAS), de una de estas Firms de alcance global, deben cumplirse determinados macro procesos, llamados así porque se encuentran definidos y delimitados a nivel corporativo, característicos de estos servicios de consultoría, que involucran una o más áreas administrativas, previos a la fase de inicio y hasta la fase final de un proyecto. Actualmente, existe una base de datos de los proyectos realizados y en ejecución de los últimos 8 años, a través de una aplicación del Portal SAP para Control de Proyectos.

La cantidad de proyectos es aproximadamente 100 por año entre las dos Divisiones. Para cada proyecto hay un Socio Experto que impulsa la ejecución del mismo, y designa al Gerente encargado de liderar el compromiso durante su ciclo de vida. Los Socios y Gerentes en la Organización pueden manejar uno o más proyectos, incluso solapados en algunas de las fases de ejecución. Así mismo, se cuenta con un equipo de staff, bajo el cual se delega la responsabilidad de la ejecución de ciertas actividades, guiados principalmente por estas dos figuras.

La Dirección de Operaciones, envía unos reportes de indicadores para cada una de las áreas de interés en esta investigación, MS y FAS, al cierre de cada mes, como el que se muestra a continuación en el Anexo A. Estos reportes son enviados exclusivamente a los socios de cada una de estas divisiones, después de los primeros 7 días hábiles del mes posterior al cierre, con los resultados finales enviados a la casa matriz, dificultando que se permita identificar problemas y oportunidades de mejora en el mes en curso. El ejercicio fiscal de la Firma inicia todos los 1ro. de junio y finaliza los 31 de mayo.

Adicionalmente, en el área de Soporte de Operaciones, en los últimos meses, el cumplimiento de alguno de estos macro procesos en las Divisiones de MS y FAS, han presentado retrasos sin justificación aparente, lo que constituye un problema, ya que se realizan de acuerdo a lo establecido. En esta área no es común el uso de indicadores que puedan ser interpretados y estimados, que permitan ayudar al proceso de control y seguimiento de los proyectos, que involucren no sólo a la información financiera, sino también la utilización eficaz y eficiente de los recursos; que permitan evaluar este desempeño, para posteriormente, y de ser el caso, posibilitar acciones correctivas que permitan establecer oportunidades de mejora, capaces de contribuir con el desarrollo eficiente del servicio.

2. INTERROGANTE Y SISTEMIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El problema planteado en esta investigación, puede ser resumido bajo la siguiente interrogante: ¿Cómo debe estructurarse un Sistema de Indicadores para los macro procesos que se ejecutan en el área de Soporte de Operaciones de la Firma Consultora objeto de estudio?

A través de la interrogante precedente, y con el fin de poder obtener una mejor comprensión del problema y del contexto en el que se desenvuelve, se pueden establecer las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los macro procesos que se ejecutan en el área de soporte de operaciones de la Firma Consultora?

¿Qué indicadores de gestión, financieros y operativos pueden ser aplicados a estos macro procesos?

¿Cómo deben implementarse los indicadores de gestión, financieros y operativos, empleando las buenas prácticas de proyectos, en el área de soporte de operaciones de la Firma Consultora?

Por lo anterior, se puede establecer que el desarrollo de un sistema de indicadores a medida para la organización, podrá reducir el nivel de riesgo ocasionado si la situación persiste, establecer respuestas a las distintas interrogantes planteadas y, finalmente, constituirse en un aporte valioso al desarrollo y eficiencia de la organización.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Objetivo General

Diseñar un Sistema de Indicadores de Gestión, Financieros y Operativos para el Área de Soporte de Operaciones en una Firma Consultora.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los macro procesos que se ejecutan en el área de soporte de operaciones.
- Formular los indicadores de gestión, financieros y operativos para los macro procesos identificados.
- Proponer estrategias de implantación de los indicadores de gestión, financieros y operativos para el área de soporte de operaciones.

4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Esta investigación aborda como tema de trabajo la propuesta de un sistema de indicadores como un medio que permita generar una forma de trabajo efectiva y coherente, facilite determinar en medio de niveles de riesgo e incertidumbre empresarial, vías de acción prácticas y flexibles para la implementación efectiva de sus propósitos. En sus páginas busca aportar de manera práctica y lógica la metodología a ser aplicada para identificar, seleccionar, conceptualizar y formular la manera en que se señalarán los indicadores más adecuados, adaptados a las características propias de estos macro procesos.

El tener identificados y caracterizados estos indicadores, permitirá establecer un sistema de medición enfocado a cada proceso, suministrando información de la calidad del servicio que presta el área de una manera más eficiente, contribuyendo a la toma de decisiones de la Gerencia y consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Contar con esta información, permitirá establecer la situación actual, conocer las ventajas y desventajas, e identificar oportunidades de mejora de la práctica en esta área de soporte de operaciones de la Firma Consultora, en pro del mejor uso de los recursos.

Para desarrollar este estudio dentro del campo de control de gestión hay que considerar una variedad de corrientes de pensamiento y conceptos, el propósito básico de la propuesta se centra en la consideración de un sistema de indicadores a la medida para un caso concreto de estudio, aplicado en una entidad del área de servicios de consultoría en Venezuela. Por último, si se optimizan los procesos internos, entonces se puede mejorar la orientación a los usuarios; si se beneficia la relación con los usuarios y clientes, en consecuencia, se mejoran los resultados financieros de una organización.

5. ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de este trabajo se parte de la premisa de que las operaciones son repetitivas y sucesivas, y difieren principalmente de los proyectos que son temporales y únicos. El alcance de esta investigación contempla el diagnóstico de la situación actual, la identificación de los procesos a considerar para esta investigación, y el establecimiento y estructuración del conjunto de indicadores a aplicar.

La investigación se realizará en el área de Soporte de Operaciones de las Divisiones de MS y FAS, con el fin de involucrar a esta área en el proceso de recopilación y análisis de datos que faciliten el control, evaluación y mejoramiento de sus procesos de trabajo. La recopilación de la información se hará para el periodo comprendido entre los meses de Junio 2013 a Mayo 2017. Para los indicadores propuestos donde no se cuente con una base histórica, se tomarán los datos disponibles del ejercicio fiscal (FY18) que inició el 1ro de junio hasta el 30 de septiembre de 2017. Esta investigación no contempla como objeto de estudio evaluar el desempeño del personal administrativo del área.

La información de los proyectos y de la Firma Consultora en la que se realiza este trabajo, es manejada bajo estricta confidencialidad y no será divulgada. La información obtenida en el desarrollo de este proyecto será presentada de forma objetiva y sin emitir juicios de valor por los resultados. El alcance de este trabajo se establece hasta la propuesta del sistema de indicadores, y se trabajará únicamente con los macro procesos seleccionados. El resultado de esta investigación sólo será aplicable a la Firma objeto de estudio; la evaluación, planteamiento y ejecución de los posibles correctivos, no se encuentran incluidos en esta investigación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El marco teórico brinda coherencia y veracidad a la investigación, permite tener una idea más clara y amplia del problema estudiado. Está estructurado de la siguiente forma:

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes que se mencionan, son trabajos previos que guardan relación con el tema, o son similares al que se desarrolla en esta investigación.

Ricardi (2017) en su investigación “Propuesta del plan de seguimiento y control de la gestión de proyectos de la empresa PROYNCA”, requerida para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos; propone un sistema de indicadores de gestión enfocados hacia la calidad del producto o servicio y la optimización de los recursos, proporcionando un proceso de mejora continua y un análisis oportuno de la información para la toma de decisiones. La investigación es del tipo aplicada, diseñada bajo un enfoque mixto; aplicando la evaluación Ex Post y Gestión del Valor Ganado para complementar el análisis situacional de la empresa; utiliza técnicas como el Índice del Grado de Definición del Proyecto y la Matriz de Marco Lógico. a fin de validar los indicadores. Entre los resultados obtenidos se lograron los objetivos planteados verificando la sustentabilidad y efectividad de los parámetros de medición e indicadores de gestión determinados, la validación del proceso de seguimiento y control formulado, así como la verificación de las etapas del plan de gestión propuesto. La correspondencia que guarda con esta investigación es la comprensión de la problemática planteada inicialmente, las diferentes herramientas e instrumentos utilizados para la formulación de los indicadores de desempeño y de riesgo a considerar en las etapas de seguimiento y control de proyectos.

Palabras Clave: *seguimiento y control, gestión de proyectos factores clave de éxito, factores clave de riesgo.*

Gavidia (2017), en su trabajo para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos “Diseño de un plan de gestión para el monitoreo y control de los proyectos en la empresa Ingeniería de Sistemas Térmicos IST, C.A.”; propone la elaboración de un plan de gestión y monitoreo, integrado con las mejoras prácticas, con la finalidad de mejorar el desempeño actual de la empresa en la entrega de productos al cliente. La investigación es del tipo aplicada y se basa en un diseño de campo no experimental y transaccional correlacional causal. Como resultado presenta indicadores de desempeño y riesgo, y un plan de gestión para el monitoreo y control de futuros proyectos. Este Trabajo Especial de Grado (TEG) aporta a la investigación la metodología a aplicar y la base conceptual para la construcción de los indicadores.

Palabras clave: *monitoreo y control, proyectos, indicadores.*

Castillo y Vicencio (2016), en su tesis para optar a la Maestría en Dirección de la Construcción “Propuesta de mejora del sistema de medición de indicadores de gestión de la calidad de la empresa Byll S.R.L. contratistas generales certificada bajo la Norma ISO 9001-2008”, tuvo como propósito lograr la mejora del sistema de medición de indicadores de la empresa, con la finalidad de promover la mejora continua a través del logro de los objetivos y proporcionar información relevante para la toma de decisiones a la alta dirección. A través de un replanteo de los indicadores existentes, se presenta la nueva planilla de indicadores formulados y que serían evaluados en los próximos dos años. La relación que guarda este trabajo con la investigación es la necesidad de mejorar los controles, detectar posibles fallas y aplicar los correctivos necesarios.

Palabras clave: *sistemas de medición, indicadores de gestión, calidad.*

Valencia (2015), en su tesis titulada “Sistemas de indicadores de gestión para la recaudación de rentas de las municipalidades de Lima Metropolitana 2013-2015” realiza una investigación no experimental y utiliza el método correlacional, que evalúa el nivel de influencia de los indicadores de gestión en el Tablero de Mando *Balance Score Card* (BSC). La investigación busca conocer si los indicadores de

gestión son eficaces y eficientes para demostrar que, si bien se puede tener un Tablero de Mando BSC con sus componentes bien elaborados, si estos no logran los objetivos individuales, tampoco serán alcanzados los objetivos generales. Habiendo realizado la investigación, se deduce que probablemente, entre otras variables, la debilidad se encuentre en los indicadores de gestión, porque hasta la fecha de estudio, no se logran los objetivos deseados. Este trabajo proporciona a la investigación aportes importantes en relación a la metodología a aplicar, y como marco de apoyo en la definición y conceptualización de algunas variables e indicadores.

Palabras clave: *tablero de mando integral, indicadores de eficiencia, eficacia de la gestión.*

Por otro lado, Díaz (2015) presenta “Índices de desempeño para la evaluación del proceso administrativo en la ejecución de operaciones de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios "Dr. Arnoldo Gavaldón”, investigación basada en el modelo de gestión pública orientado a resultados. El autor desarrolla un sistema de indicadores, con el objeto de fortalecer las labores de determinación de la gestión alcanzada en un periodo. El diseño investigativo se fundamentó en un estudio no experimental longitudinal de campo, con apoyo documental y enmarcado en la modalidad de proyecto factible. Guarda relación con la actual investigación pues ambos trabajos se enfocan en las necesidades que presenta la administración de una organización para realizar sus procesos, conocer sus áreas claves y factores críticos, permitiendo el reconocimiento de las causas de la disminución del desempeño de cada uno de los procesos operativos, para el desarrollo de la alternativa de solución.

Palabras clave: *índices de desempeño, eficacia, eficiencia.*

Madriz (2014), en su trabajo “Desarrollo de un modelo integral de sistema de gestión de la calidad para empresas que prestan servicio de consultoría en el área contable para PYMES”, considera la integración de la calidad al servicio de la consultoría contable. El tipo de investigación científica fue de campo no

experimental, con un diseño de investigación acción-práctico. Presenta los aspectos que considera claves para el desarrollo del modelo como las variables, las fases de la investigación y las consideraciones éticas. Usa en la referencia bibliográfica lo indicado por la serie de normas ISO 9000 para la gestión de la calidad; la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), como guía en la definición de los procesos contables de este modelo; la normativa legal venezolana para cumplir con las bases legales, y las consideraciones para la consultoría de empresas según la OIT. Esta investigación representa, para el desarrollo del trabajo, una referencia importante del tema de la consultoría como la prestación de un servicio y los aspectos que garantizan su calidad.

Palabras clave: *sistemas, gestión de la calidad, consultoría.*

Gajardo (2014), en su “Propuesta de un modelo estratégico de control de gestión aplicado a Deloitte”, busca implantar un modelo de control de gestión a medida, considerando los requerimientos, necesidades, expectativas y proyecciones actuales, y sobre todo hacia futuro, de la empresa. Aplica herramientas operativas de trabajo para su implementación efectiva y óptima, tales como matrices de adecuación, selección y decisión estratégica, diseño de la estructura organizacional, la determinación de bases para la consolidación de una cultura interna y la puesta en marcha del BSC como medio de control y retroalimentación. Basado en la revisión documental y bibliográfica, el desarrollo de guías y la observación directa en la institución; el resultado de la aplicación efectiva de este proceso estratégico, se plasma en el logro de una gestión mucho más eficiente, la implementación de un proceso de planificación estratégica adecuado y el posicionamiento sólido y estable de la organización en el mercado. Con base en la investigación descrita, se evidenció la correspondencia directa que tiene con el trabajo emprendido, pues representa una guía para la implantación de un sistema de gestión de la calidad.

Palabras clave: *control de gestión, cadena de valor, cuadro de mando integral.*

Finalmente, Yáñez y Avilés (2013), en su tesis “Propuesta de Diseño de implementación de un sistema de gestión estratégico operativo a través de la integración de BSC y el sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008 para Industrial y Comercial 3B S.A. (Industria Textil)” desarrollan el objetivo con una descripción y análisis de la empresa, examinando sus macro procesos, definiendo y clasificando los indicadores más apropiados en función de la Norma ISO 9001:2008 y el BSC, conseguidos a partir de encuestas entre los relacionados a estos macro procesos y por parte de expertos dentro de ella; los resultados son obtenidos a través del software E-Corporater EPM. En el trabajo señalado, se destaca como contribución importante para el estudio, la identificación y caracterización de los procesos, diseño y tipo de medición de cada indicador, desarrollando una integración entre el BSC y la Norma ISO 9001:2008.

Palabras clave: *sistema de gestión, implementación, indicadores.*

2. BASES TEÓRICAS

Las bases teóricas fundamentan y explican aspectos significativos del tema o problema de estudio y lo sitúan dentro de un área determinada del conocimiento, para responder a las necesidades propias de esta investigación. Comprende el desarrollo de los conceptos y enfoques de autores, que sustentan o facilitan el entendimiento del problema planteado.

2.1 Consultoría y Consultor

Una definición aplicable a las actividades de consultoría es la presentada por el Colegio de Ingenieros de Venezuela, CIV (1994) en su Manual de Contratación de Servicios de Consultoría de Ingeniería, Arquitectura y Profesiones Afines (MCIV):

La actividad de consultoría es la labor que un profesional Consultor o una Empresa de Consultoría realiza para un Comitente, de acuerdo a la Ley de Ejercicio de la Ingeniería, Arquitectura y Profesiones Afines (LEIAPA), según las estipulaciones de un contrato de servicios o

convenio de índole no laboral y según reglas de la buena práctica profesional.

La Actividad de consultoría es de naturaleza civil e independiente y distinta de cualquier actividad de carácter industrial mercantil. (p. 6)

Este Manual define al consultor como: “El Profesional Consultor es un profesional universitario colegiado, en ejercicio privado y legal de la profesión, en la especialidad para la cual fue facultado y con un cabal conocimiento técnico, experiencia e integridad que le permiten ejercer éticamente la profesión”. (p. 6)

2.2. Proyecto

Según la Guía del *Project Management Institute*, PMI (2013), un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Su naturaleza temporal implica que tienen un principio y un final definidos. Cada proyecto genera un producto, servicio o resultado único. El resultado puede ser tangible o intangible. Aunque puede haber elementos repetitivos en algunos entregables y actividades, esta repetición no altera las características fundamentales y únicas del trabajo del proyecto.

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco Grupos de Procesos, que son: Inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre.

2.2.1 El ciclo de vida de proyectos de consultoría

Según la Guía del PMI (2013), el ciclo de vida de un proyecto es la serie de etapas por las que atraviesa desde su inicio hasta su cierre, como se observa en la figura 1. Las fases son generalmente secuenciales y sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización

u organizaciones que participan, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación.

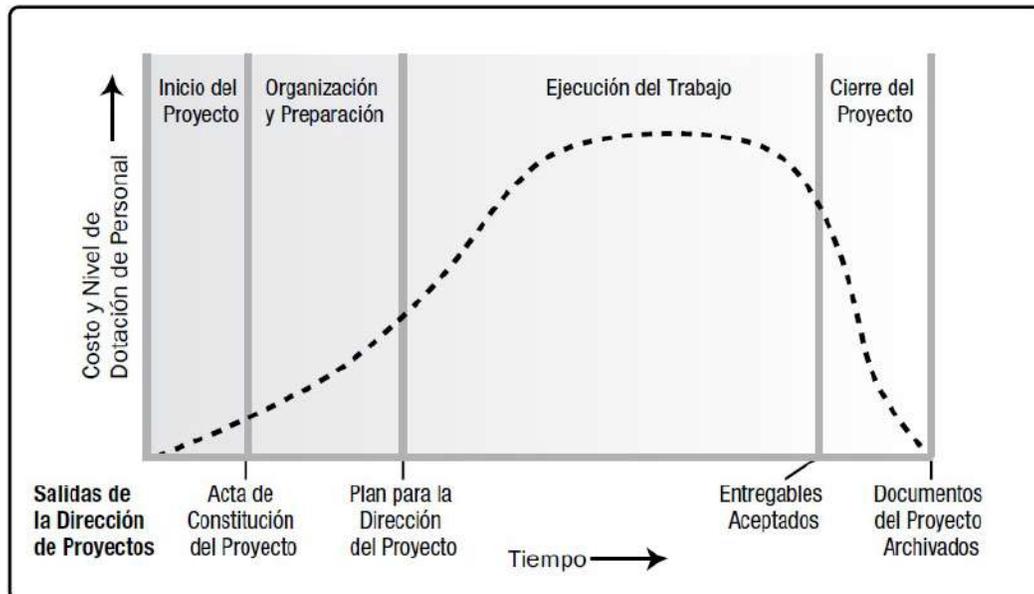


Figura 1. Ciclo de vida genérico de un proyecto.
Fuente: PMI (2013)

En consultoría, hay distintos tipos de proyectos; están los que se centran en estrategia, los que se enfocan en finanzas, los relacionados a recursos humanos, los de soluciones tecnológicas, entre otros. Un proyecto típico tiene dos características importantes que llevan a desafíos adicionales desde la perspectiva de la dirección de proyectos: La duración es relativamente corta (menor a 1 año, menor a 6 meses), y el alcance y los entregables son altamente variables.

Krasnov (2010) identifica en el ciclo de vida de un proyecto de consultoría, en general, las siguientes fases:

- **Iniciación:** Comienza con la venta; es decir, cuando el cliente y el consultor llegan a un acuerdo general sobre el problema que hay que resolver y el enfoque para resolverlo. La siguiente fase cubre el desarrollo y el acuerdo del enunciado del trabajo, se identifican a los interesados, se desarrolla un cronograma a alto nivel, y se estiman los requisitos de los recursos (tanto del

cliente como del consultor). Un enunciado típico del trabajo tiene los siguientes elementos: Antecedentes, objetivos, entregables y fechas de entrega, recursos, supuestos y/o requisitos del cliente, estimaciones de costo y términos legales.

- **Planificación:** Luego de firmado por ambas partes el enunciado del trabajo, el equipo se conforma. En esta fase se define a alto nivel la estructura de desglose del trabajo, los entregables y las fechas, el cronograma con los recursos de cada actividad. Se planifican las comunicaciones, los interesados (en los proyectos de consultoría es mayor que en los proyectos internos porque además de tener los interesados del lado del cliente, hay interesados de la compañía de consultoría), los riesgos. Algunos proyectos pueden precisar ayuda externa (contratados), lo cual torna importante la planificación.
- **Ejecución:** Luego de terminada la fase de planificación, se pasa a la fase de ejecución.
- **Monitoreo y control:** Dado que los proyectos de consultoría son muy dinámicos, es importante tomar las decisiones correcta y rápidamente. Se hace más demandante gestionar un equipo que consiste en consultores y empleados de la compañía del cliente. Otro aspecto importante es el proceso formal de revisión de desempeño de los miembros del equipo. Los proyectos de consultoría en general no generan ningún producto físico, usualmente son presentaciones, informes y modelos, por lo que se tiene a la gestión de la calidad integrada en sí misma.
- **Cierre:** El cierre de los proyectos de consultoría requiere más esfuerzo que el cierre de los proyectos internos. Además de transferir el conocimiento necesario, está la documentación, y poner atención a los asuntos de propiedad intelectual.

Se precisa controlar los costos que son realizados por consultores, debido al hecho de que los contratos se basan en tiempo y materiales, así que hay que registrar, analizar y reportar el tiempo que se insume en el proyecto, y hay que registrar, documentar y enviar todos los gastos incurridos al cliente en forma oportuna.

2.3. Cliente

Como reseña Pérez (2009), desde la perspectiva con la que se plantea la propuesta de este trabajo de investigación, se toma como cliente a todas aquellas entidades y/o recursos humanos que no pertenezcan al área de soporte de operaciones de las Divisiones de MS y FAS; para así entender cómo interactúan, y cuantificar la cantidad de información que es tramitada.

2.4. Operaciones

Pérez (2009), en su trabajo de investigación, diferencia la naturaleza de los proyectos, que son esfuerzos temporales; de las operaciones que son esfuerzos continuos que producen salidas repetitivas, con recursos asignados para realizar básicamente el mismo conjunto de tareas según los estándares institucionalizados en un ciclo de vida de producto. Dan soporte al negocio en el día a día, y son necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos y tácticos del negocio. Están fuera del alcance de un proyecto; sin embargo, existen puntos de intersección en que se cruzan ambas áreas.

En la Firma Consultora Deloitte (2017), se define a la gestión de operaciones como responsable de la supervisión, dirección y control de las mismas en el negocio. Trata de los procesos que transforman entradas (materiales, componentes, energía y mano de obra) en salidas (productos, bienes y/o servicios). Asegura que las operaciones del negocio se desarrollen de manera eficiente, mediante el uso de los recursos óptimos necesarios y cumpliendo con la demanda de los clientes. Las operaciones de producción, de fabricación, contables, soporte de software y el mantenimiento son algunos ejemplos.

2.5. Procesos

Según la Norma ISO 9000:2005, “cualquier actividad o conjunto de actividades que utilice recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso” (p. 2). Las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan para operar de manera eficaz. Generalmente, el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada de otro. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en una organización, y en particular las interacciones entre ellos, se conoce como enfoque basado en procesos.

Como describe Pérez (2009), para la firma consultora Deloitte México (2005), se definen los procesos como “la representación de un conjunto de acciones en donde intervienen entradas y salidas entre áreas” (p. 89). El ámbito de aplicación de un proceso completo puede incluir una o más unidades de la organización. Un modelo de proceso define el comportamiento de un procedimiento y consiste en un claro inicio (por ejemplo, un pedido del cliente), una serie de tareas que deben ejecutarse, las secuencias y las condiciones que determinan el proceso de flujo, y un final claro (por ejemplo, la entrega). Se caracterizan por ser:

- Definibles: Deben estar documentados, y sus requerimientos y mediciones deben estar establecidos.
- Repetibles: Son secuencias de actividades recurrentes. Deben ser comunicados, entendidos y ejecutados consistentemente.
- Predecibles: Deben lograr un nivel de estabilidad tal que se asegure que sus actividades se ejecutan consistentemente y producen los resultados deseados.
- Medibles: Los procesos deben tener mediciones que aseguren la calidad de cada tarea individual, así como la calidad del resultado final.

Igualmente, se dividen en:

- Procesos de Infraestructura: Son internos al negocio, no varían mucho entre industrias. Ejemplos: Tecnología de información, planeación del negocio.
- Procesos Operacionales: Los que interactúan con terceros al negocio. Estos varían de industria a industria. Ejemplos: Investigación de producto y *marketing*, facturación, servicio al cliente.
- Procesos Colaborativos: Cuando existen uno o más socios de negocio. Ejemplos: Outsourcing, soporte de ventas.

Así mismo, se diferencian las siguientes categorías, que se muestran en la figura 2:

- Subproceso: Es un segmento de proceso cubierto por una sola área.
- Actividades: Acciones que en su conjunto forman un subproceso, son medibles y a un nivel de detalle claro.
- Tareas: Pasos o labores que se tienen que hacer para cubrir ciertas actividades.

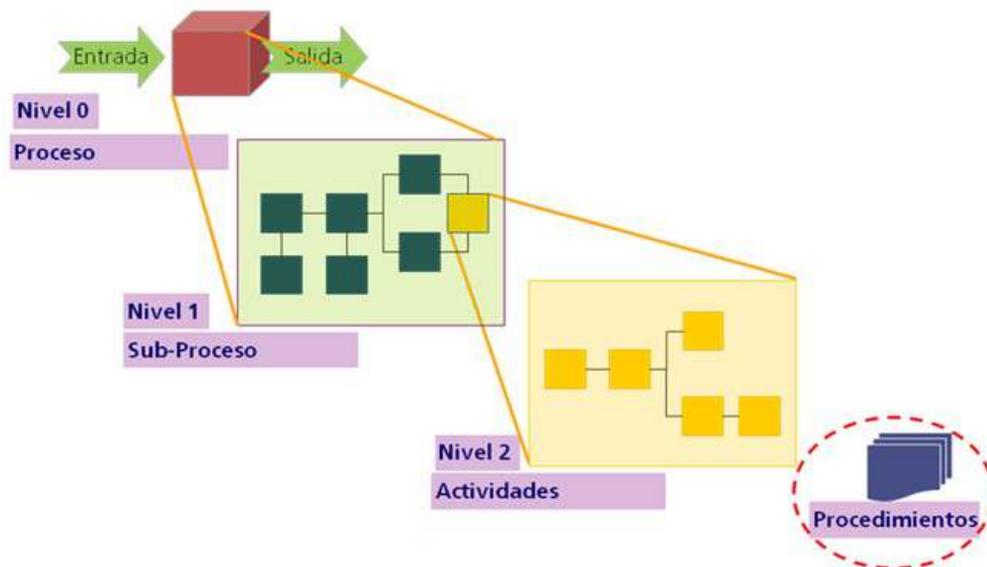


Figura 2. Clasificación de los Procesos.
Fuente: UNIMET, Pérez (2009)

2.6. Cadena de Valor

Presentada por Porter en 1985 en su libro Ventaja Competitiva. Francés (2001), explica que la cadena de valor es un modelo de aplicación general que facilita representar de manera sistematizada las actividades de cualquier Unidad Estratégica de Negocio (UEN), en forma aislada o como parte de una organización (p. 85). El análisis de la cadena de valor pretende identificar todas aquellas actividades en las cuales se puede añadir valor al producto o servicio. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen.

- Valor: Precio que el comprador está dispuesto a pagar por el bien o servicio, basado en la utilidad que le proporciona y en una situación de libre mercado.
- Costo: Suma del precio de todos los bienes y servicios, internos y externos, utilizados para disponer del bien o servicio que se ofrece.
- Margen: Es la diferencia entre el valor y el costo.

Un análisis de la cadena de valor permite identificar aquellas actividades en las cuales se puede añadir valor al producto. Las distintas actividades que realiza una empresa se dividen en dos amplios tipos:

- Actividades Primarias: En la cadena de valor son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en cinco categorías genéricas: Logística de entrada, operaciones, distribución, mercadeo y ventas, servicios.
- Actividades de Apoyo: En la cadena de valor las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí. Son las siguientes: Dirección, finanzas, recursos humanos, tecnología y suministros.

Porter, caracterizaba a las empresas por los productos o servicios, tangibles o intangibles que ellas ofrecen: Para brindar un producto o servicio es necesario

realizar un proceso de transformación, o de agregación de valor, soportado por una serie de procesos complementarios para los servicios ofrecidos. Un ejemplo de la cadena de valor se aprecia en la figura 3.



Figura 3. Cadena de Valor de Michael Porter.
Fuente: Porter

Las diferentes actividades de la cadena de valor pueden clasificarse en:

- Actividades directas: Crean valor por sí mismas.
- Actividades indirectas: Permiten que las actividades directas se ejecuten sin problemas.
- Actividades de aseguramiento de la calidad: Aseguran que las actividades directas e indirectas cumplan con los estándares necesarios.

2.6.1. Cadena de Valor del Área de Soporte de Operaciones

Como cualquier área de la empresa, soporte de operaciones también organiza sus actividades en torno al proceso de creación de valor, por tanto, también puede aplicarse el concepto de cadena de valor. A continuación, se realiza un análisis particular de soporte de operaciones en la Firma Consultora:

Las entradas (*inputs*), que generalmente se manejan son las solicitudes de los usuarios. Estos usuarios se pueden clasificar en tres grandes grupos: Socio Líder o Gerente responsable del proyecto; personal de las divisiones de MS y FAS (*staff*) que incluye a gerentes, *seniors* y consultores de la práctica; y por último, las áreas de Finanzas, Operaciones y Riesgo e Independencia de la Firma. Las salidas (*outputs*) corresponden principalmente a la generación/aprobación de clientes/proyectos (*engagements*); apertura/cierre de proyectos (*engagements*); aprobación de solicitudes de viáticos; aprobación de reportes de gastos; facturación y cobranzas; control de reportes de tiempo (*time reports*), entre otros.

Se puede aplicar sobre estos *inputs* unas actividades primarias o principales que recaen sobre los diferentes procesos que lleva el área de soporte de operaciones en particular. Éstas son:

- Recepción y validación, comprende recibir y revisar la solicitud.
- Análisis y/o devolución, es la identificación del proceso y la devolución que aplica sólo para casos de corrección o no correspondencia del servicio al área de soporte de operaciones.
- Aprobación interna, como lo indica el nombre, se da la conformidad a la solicitud.
- Acción, posterior a la conformidad debe continuar el macro proceso hacia las otras áreas respectivas, para su completación final.
- Revisión de calidad y trabajo adecuado, comprende el soporte del proceso completado o enviado; el análisis de todo lo realizado, la preparación de reportes, y la obtención de medios para mantener el valor añadido del área de soporte a través de históricos o bases de datos y archivos digitales o físicos.

También se pueden identificar una serie de actividades de apoyo o auxiliares:

- Tecnología (IT): Son aquellas actividades cuya misión es mejorar los procesos, lo que implica por un lado su racionalización y por otro la aplicación de las más

modernas tecnologías en el campo del tratamiento de la información para mejorar los procesos de control y de *marketing* del negocio.

- Finanzas: Esta división se encarga de gestionar la contabilidad financiera, la elaboración y presentación de informes y demás información financiera, la tesorería, las actividades de supervisión y control financiero, así como la conformidad con las políticas y procedimientos financieros.
- Riesgo e Independencia: Cuyo objetivo es monitorear las relaciones de negocio entre la Firma y terceros en su rol de proveedores, clientes, subcontratados, patrocinantes y/o vinculados para la adquisición de bienes tangibles o la prestación de servicios, a efectos de que todos ellos cumplan con las políticas establecidas.
- Operaciones: Sus principales funciones son la planificación, coordinación, control y reportes de los ingresos (*revenues*) mediante la información suministrada por la Direcciones de las líneas de servicios o la registrada en SAP por las Gerencias a través de los reportes de tiempo. También comunica las políticas y procedimientos respecto a los *revenues*.
- Recursos Humanos: Comprende los aspectos relacionados con el personal de *staff* de las divisiones de MS y FAS, tales como la selección, formación, retribución o motivación.

Al reunir tanto las actividades principales como las de apoyo, se construye la cadena de valor para el área de soporte de operaciones, quedando estructurada como se muestra en la figura 4.



Figura 4. Cadena de Valor del área de soporte de operaciones.
Adaptada de Porter (2017)

2.7. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Francés (2001) define a la Matriz BCG o Matriz de Crecimiento-Participación como una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa. Fue desarrollada por el Boston *Consulting Group* en la década de los años 70 y fue publicada por su presidente, Bruce D. Henderson, en 1973. Como herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. Debido a la cercana relación que tiene con el mundo del *marketing*, tiende a considerarse como relacionada con el *marketing* estratégico.

La Matriz BCG hace referencia a un tipo de análisis interno, es decir realiza un análisis de la cartera de negocios. Francés (2001), explica que su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a los diferentes tipos de negocios o UEN, es decir, indica en qué empresas o áreas debe invertirse, dejar de hacerlo o desistir del negocio. Está compuesta de cuatro cuadrantes, que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar. Cada uno de estos cuadrantes esta simbolizado por una caricatura.

La metodología utilizada es la de una matriz de doble entrada (2 x 2) para agrupar los diferentes tipos de negocio que una empresa en particular tiene, como se aprecia en la Figura 5. En el eje vertical de la matriz se define el crecimiento que se tiene en el mercado mientras que en el eje horizontal se presenta la cuota de mercado. Por lo tanto, las unidades de negocio deberán situarse en uno de estos cuadrantes en función a la importancia de su valor estratégico.

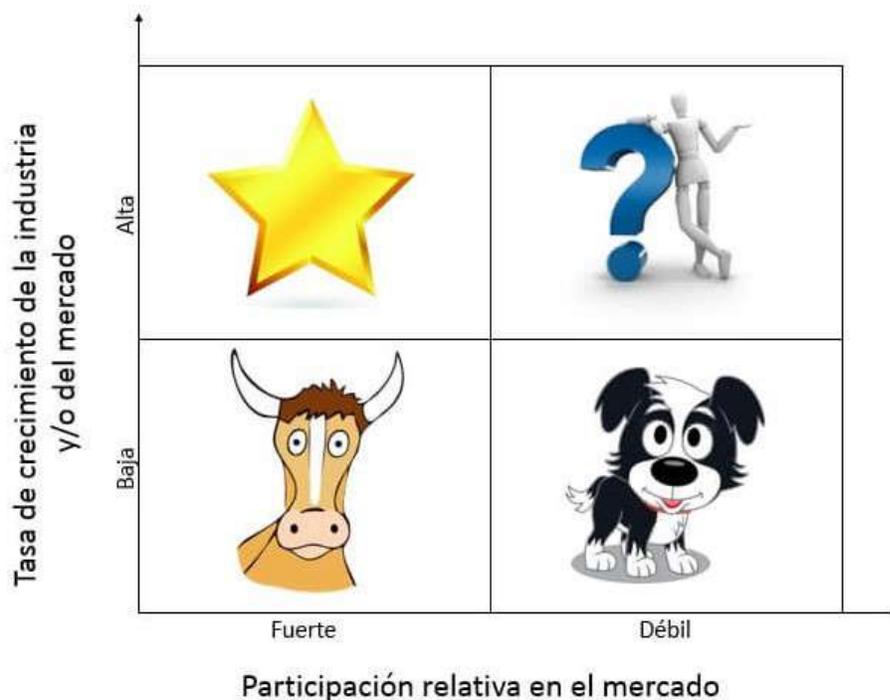


Figura 5. Matriz BCG
Fuente: Economipedia (2015)

Estos cuadrantes son los siguientes:

- Estrella: Las estrellas operan en industrias de alto crecimiento y con elevada cuota de mercado. Esencialmente generadoras de efectivo con cierta inversión. Son las unidades primarias en las que la empresa debe invertir su dinero, ya que se espera que lleguen a ser vacas. Sin embargo, no siempre se convierten en generadoras de flujos de caja positivos; especialmente en las industrias que cambian rápidamente, donde los nuevos productos innovadores pueden ser desplazados por los nuevos avances tecnológicos; por lo que puede convertirse en un perro.
- Interrogante: Son las UEN que tienen reducida cuota de mercado y se encuentran en mercados de rápido crecimiento que consumen gran cantidad de dinero en efectivo. Puede incurrirse en pérdidas. Tienen potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en estrellas. No siempre tienen éxito, incluso después de una gran cantidad de inversiones, para ganar cuota de mercado, finalmente pueden llegar a ser perros. Requieren muchas consideraciones para decidir si vale la pena invertir o no.
- Vaca: Son los productos o UEN más rentables y deben ser ordeñadas para proporcionar tanto dinero como sea posible. El dinero obtenido debe invertirse en las estrellas para apoyar su crecimiento. De acuerdo con la matriz, las empresas no deben invertir en fuentes de efectivo para inducir el crecimiento, sólo deben apoyarlas para mantener su cuota de mercado actual. Una vez más, esto no siempre es así. Las vacas se dan generalmente en grandes corporaciones o unidades de negocios que son capaces de innovar en nuevos productos o procesos, que pueden convertirse en nuevas estrellas. Si no hay apoyo de efectivo para las vacas, no serían capaces de tales innovaciones.
- Perro: Los perros tienen baja cuota de mercado en comparación con los competidores y operan en mercados de lento crecimiento. En general, no vale la pena invertir en ellos, ya que generan rendimientos bajos o pérdidas. Esto no es tan categórico, algunos perros pueden ser rentables a largo plazo, pueden proporcionar sinergias con otras marcas o unidades de negocios, o como

defensa o contrataque ante movimientos de la competencia. Siempre es importante llevar a cabo un análisis más profundo para asegurarse de que vale la pena invertir o no.

Entre sus ventajas destacan la facilidad para realizarla, ayuda a comprender las posiciones estratégicas de la cartera de negocios, buen punto de partida para un análisis posterior más exhaustivo. Dentro de sus limitaciones, puede ser confuso clasificar una UEN en el medio de la matriz, no define lo que es mercado, las empresas pueden clasificarse como vacas mientras que en realidad son perros, o viceversa; no incluye otros factores externos que pueden cambiar la situación por completo; los negocios sólo se pueden clasificar dentro de los cuatro cuadrantes; la cuota de mercado y crecimiento de la industria no son los únicos factores de rentabilidad; la elevada cuota de mercado no significa necesariamente altos beneficios. Los perros pueden ser tan importantes como las vacas, ya que pueden ayudar a lograr una ventaja competitiva para el resto de la compañía.

En la tabla No. I, se muestra el método de cálculo para las coordenadas de la matriz.

Tabla No. I. Dimensiones de la Matriz BCG.

	Ubicación UEN	Punto Medio
Crecimiento del mercado	$\frac{\text{Total mercado año } n - \text{Total mercado año } (n-1)}{\text{Total mercado año } (n-1)} \times 100$	Crecimiento promedio de la industria. Generalmente entre 0 y 20%; 10% es el punto medio.
Participación del mercado	Líder = $\frac{\text{Ventas del líder año } n}{\text{Ventas del primer seguidor año } n}$ No líder = $\frac{\text{Ventas del negocio año } n}{\text{Venta del líder año } n}$	1 es el punto medio. Más de 1,5 indica fuerte dominio del mercado.

Fuente: Francés (2006)

2.8. Gerencia de Procesos de Negocio o *Business Process Management* (BPM)

De acuerdo al Libro del BPM (2010), se le considera como un conjunto de herramientas, tecnologías, técnicas y disciplinas de gestión para la identificación, modelización, análisis, ejecución, control y mejora de los procesos. Abarca personas, sistemas, funciones, negocios, clientes, proveedores y socios. Combina métodos ya probados y establecidos de gestión de procesos con herramientas de software empresarial. Ha posibilitado adelantos muy importantes en cuanto a la velocidad y agilidad con que las organizaciones mejoran el rendimiento de negocio.

Bajo el enfoque de 360 grados, comprende un conjunto de técnicas que son capaces de automatizar todo el ciclo de vida de los procesos, su identificación y diseño, hasta su automatización y monitorización continua. En la figura 6 se presenta el ámbito del BPM y las tecnologías organizados en cinco áreas.



Figura 6. Ámbito del BPM.
Fuente: Folleto Programa BPM (2011)

El BPM va más allá del aspecto tecnológico (software); es un sistema de gestión empresarial enfocado a perseguir la mejora continua del funcionamiento de los procesos y recursos de una organización, y a su vez, que los procesos estén alineados y totalmente articulados con la estrategia empresarial, con la gestión de recursos humanos, gestión de riesgos, gestión financiera, de la información, calidad, seguridad y salud laboral, ambiental, entre otros. A su vez, la gestión por procesos es impulsada y hecha realidad por un conjunto de tecnologías (BPM *Systems*) totalmente maduras y que aportan excelentes resultados a cualquier tipo de organización.

2.9. Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard* (BSC)

El BSC es una herramienta, propuesta por Kaplan y Norton (1996, 2001), que permite organizar, aplicar y controlar las estrategias dispuestas en la organización al traducir en términos reales y prácticos todos los elementos necesarios que puedan hacer viable la consolidación de objetivos, esfuerzos, tareas y acciones, de una manera lógica y consecuente. Logra canalizar todos los esfuerzos y recursos con que cuenta la organización, posibilitando la visualización de todos aquellos aspectos de riesgo y peligro para la institución; de gran aceptación en las empresas consultoras.

Francés (2006) expresa que representa la manera en que la organización compite en su conjunto con otras organizaciones. Provee valiosa información para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, se obtiene cuota del mercado y rentabilidad. El diseño y construcción de un CMI implica la consideración de cuatro elementos de importancia:

- **Perspectiva Financiera:** Se concentra en evaluar y seleccionar las principales acciones financieras viables para la organización, en busca de la consolidación de distintos objetivos estratégicos, entre los mismos se puede considerar maximizar el rendimiento para los accionistas y la creación de valor en la organización.

- Perspectiva de Clientes: Plantea la generación de valor para el cliente como un medio para buscar la satisfacción y fidelidad del mismo. En este sentido es importante prestar un óptimo servicio, generar una imagen adecuada, lograr una relación estable y ofrecer un excelente producto.
- Perspectiva de los Procesos Internos: Busca la identificación de todos aquellos procesos, funciones y operaciones esenciales en las cuales la empresa demuestra un grado de excelencia adecuado, posicionando a la misma de manera favorable en el mercado frente a la competencia (cadena de valor).
- Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento: Posibilita la generación de un proceso continuo de aprendizaje, superación y desarrollo a través de la creación de un ambiente de excelencia, la organización fomenta el desarrollo de esfuerzos a través de la satisfacción del trabajador y del aporte efectivo del mismo.

Se relacionan los cuatro componentes de la perspectiva, logrando una mejor idea sobre el funcionamiento general de la compañía, como se muestra en la Figura 7.



Figura 7. Las cuatro perspectivas del BSC.
Fuente: GERENS Consultoría (2010)

El CMI, cuenta la historia de la estrategia, empezando por los objetivos a largo plazo, vinculándolos a las acciones que se realizan en los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, los empleados y los sistemas para llegar a entregar la deseada actuación económica a largo plazo. No se manejan de forma aislada, puesto que existe conexión entre ellos. Es una herramienta que complementa los indicadores de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados futuros, derivados de la visión y estrategia corporativa.

Transforma la visión y estrategia en objetivos e indicadores organizados en las cuatro perspectivas. Proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y estrategia, utiliza las mediciones proporcionando información a los empleados, en referencia a los factores del éxito actual y futuro. Al vincular los resultados que se esperan y los inductores, la alta gerencia canaliza las energías, capacidades y el conocimiento del personal, hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

2.10. Indicadores de Desempeño e Indicadores de Riesgos Operativos

2.10.1. Indicadores Clave de Desempeño o *Key Performance Indicators* (KPIs)

Explica Parmenter (2007), que los KPIs son medidas visuales del rendimiento en función de un campo calculado específico. En terminología empresarial, es una medida cuantificable para medir los objetivos empresariales. Está diseñado para ayudar a los usuarios a evaluar rápidamente el valor actual y el estado de una métrica con respecto a un destino definido. Mide el rendimiento del valor, definido por una medida de base, con un valor de destino también definida por una medida o por un valor absoluto. Son métricas que ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción, proceso o estrategia.

Los profesionales de negocios usan con frecuencia KPIs que se agrupan en un cuadro de mando para obtener un resumen histórico rápido y preciso del éxito de la gestión de una organización, para identificar tendencias, identificar aspectos de bajo rendimiento de la empresa, así como aquellos donde deben aumentarse los recursos. Estas unidades de medida indican el nivel de desempeño en base a objetivos fijados, pueden adaptarse a las necesidades de cada empresa, independientemente del sector al que se dedique.

Son la base del *management* actual, indican qué debe hacerse para incrementar de un modo extremadamente significativo el desempeño de la empresa, ya que muestran si se va por el camino correcto de la ejecución de la estrategia, y no necesariamente lo hacen desde el punto de vista de la contabilidad financiera. Miden inductores de éxito nunca resultados; y es que las métricas asociadas al desempeño indican qué hacer, mientras las de resultado nos dicen lo que hemos hecho (las primeras causan las segundas).

Por ejemplo, una cosa es el número de reuniones con nuevos clientes que haya tenido esta semana nuestro departamento de ventas (inductor) y otra es el beneficio neto obtenido con las ventas de determinado producto (resultado). Hay que tener claro que no todas las métricas de desempeño tienen por qué ser KPIs. Se puede decir que están directamente relacionados con los denominados factores clave de éxito, que son aquellos que permiten sobrevivir y prosperar a la empresa y que, por lo general, son difíciles de replicar por la competencia. En general, las métricas y los KPIs, deben establecerse específicamente para el caso de cada empresa.

Hay que revisarlos periódicamente, pues si las circunstancias competitivas cambian, han de cambiar también. Son métricas de rendimiento casi siempre operativo, por lo tanto, no se miden en términos monetarios. La figura 8 muestra el ciclo de vida de los KPIs.



Figura 8. Ciclo de Vida de los KPIs
 . Fuente: Adaptado de Life Cycle Engineering (2016),

Hay algunas características fundamentales que deben tener:

- Son métricas que nunca se refieren a dinero.
- Se miden muy frecuentemente, no como los indicadores de resultado, que están asociados al ciclo de los cierres contables. Es normal medir los KPI diariamente o semanalmente.
- El equipo directivo de la empresa es quien actúa en función de los KPI; estos directivos toman decisiones y hacen preguntas a sus equipos a partir de los mismos.
- Determinan claramente qué es lo que deben hacer los equipos, y todo el personal involucrado debe entender claramente el indicador en cuestión.
- Exigen un claro compromiso y responsabilidad, tanto de directivos como de cargos intermedios o incluso de otros profesionales sin subordinados. Igualmente, se pueden usar como una poderosa herramienta asociada a la retribución variable.

- Tienen un impacto significativo en los denominados Factores Clave de Éxito de la empresa.
- Promueven acciones que suponen un impacto positivo en el desempeño de la empresa.

El proceso de diseño y evaluación de los KPIs para proyectos, tiene cuatro elementos clave:

- Acuerdo en la fase inicial de los KPIs del proyecto con los patrocinadores.
- Evaluación de los KPIs del proyecto en cada fase.
- La evaluación posterior de los KPIs del proyecto contra objetivos acordados.
- Evaluación trimestral de 360 grados de los miembros del equipo de proyecto.

Los KPIs se agrupan gráficamente en cuadros de mando para que los directivos puedan ser ágiles en la toma de decisiones. En el cuadro de mando se incluyen los principales indicadores clave para la empresa, y de una forma visual se obtiene la información deseada del rumbo sobre el plan establecido. Según las necesidades, las comparaciones pueden realizarse con herramientas tecnológicamente avanzadas o complejas, o con sencillas aplicaciones como Excel.

2.10.2. Indicadores de Riesgos Operativos o *Key Risk Indicators* (KRIs)

Mientras las organizaciones están inmersas en actividades relacionadas primordialmente con el logro de objetivos y monitoreados con indicadores de desempeño (KPIs), en muchas ocasiones pasan por alto elementos que hacen vulnerables las posibilidades de éxito. Tomando en cuenta que el verdadero desafío consiste en reaccionar con oportunidad a los posibles escenarios adversos que se presenten en el camino, surgen los KRIs, que ayudan a tomar acciones oportunas y corregir las desviaciones de metas, antes de que sucedan.

Un KRI, es una métrica para determinar qué tan posible es que la probabilidad de un evento, combinada con sus consecuencias, supere el nivel de riesgo que la compañía está preparada para aceptar, y tenga un impacto profundamente negativo en la capacidad de tener éxito de la organización. Permiten identificar, medir, monitorear y analizar riesgos operativos para gestionarlos oportunamente. Cada KRI debe ser capaz de ser medido con precisión y reflejar el impacto negativo que tendría sobre los indicadores de desempeño clave de la organización (KPIs).

Creados para poder sintetizar objetivamente aquellos riesgos que se consideran significativos y que necesitan un tratamiento diferenciado. Estas métricas permiten llevar un registro de incidencias, monitorear su comportamiento, informar sobre su evolución, reportarlos y establecer planes de acción cuando salen de la tendencia esperada. Por esto se desarrollaron como instrumentos para realizar un seguimiento más cercano a aquellos riesgos que por su naturaleza, severidad o importancia deben ser monitoreados. La principal ventaja de un KRI es su efectividad para monitorear y hacer seguimiento a la evolución de los riesgos.

Los gestores de riesgos entendieron la necesidad e importancia de gestionar los riesgos a través de indicadores por ser más dinámica y mantener contacto permanente con la evolución de incidencias, los cuales representarían los riesgos más significativos y que requerían un tratamiento diferenciado, ya sea por la frecuencia de incidentes o el impacto en la empresa. Estos indicadores permiten capturar la ocurrencia de un incidente, el cual se asocia a un riesgo identificado previamente y que es considerado alto, permitiendo con ello llevar un registro y evaluar la eficacia de los controles que se disponen para mitigarlos.

La incorporación de KPIs a la gestión de riesgos operativos resulta de mucha utilidad por su versatilidad. Es una herramienta que permite monitorear y hacer seguimiento a incidencias con alto impacto en el negocio y que, a su vez, validan la efectividad de las medidas de control en el tiempo, permitiendo conocer si este

diseño es eficiente o requiere una revisión del mismo. Si una organización se especializa en ventas al por menor, por ejemplo, un indicador de riesgo clave podría ser el número de quejas de los clientes, porque el aumento de estas podría ser una indicación temprana de que hay que resolver un problema operativo.

Una adecuada administración de los KRIs se convierte en un mecanismo útil para monitorear, realizar seguimiento, reportar e informar sobre los resultados de la gestión de los riesgos operativos ante diversos riesgos a los cuales se encuentra expuesto en la empresa. Es poco probable que un solo KRI capture adecuadamente todas las facetas de un riesgo o su tendencia. Por esta razón, es útil analizar una colección de ellos simultáneamente para ayudar a formar una mejor comprensión del riesgo que se está supervisando. En la práctica, el juicio y la experiencia deben influir en este proceso para extraer las conclusiones más significativas

Una cuidadosa validación de fuentes externas es deseable para mejorar la confianza en la eficacia final del KRI construido a partir de esos datos. Aquellas personas encargadas de la administración continua de un riesgo particular, son la fuente menos objetiva, pero a veces pueden ser el único recurso disponible que suministre los datos requeridos para producirlo. La figura 9 resume los elementos básicos de los KRIs bien diseñados.

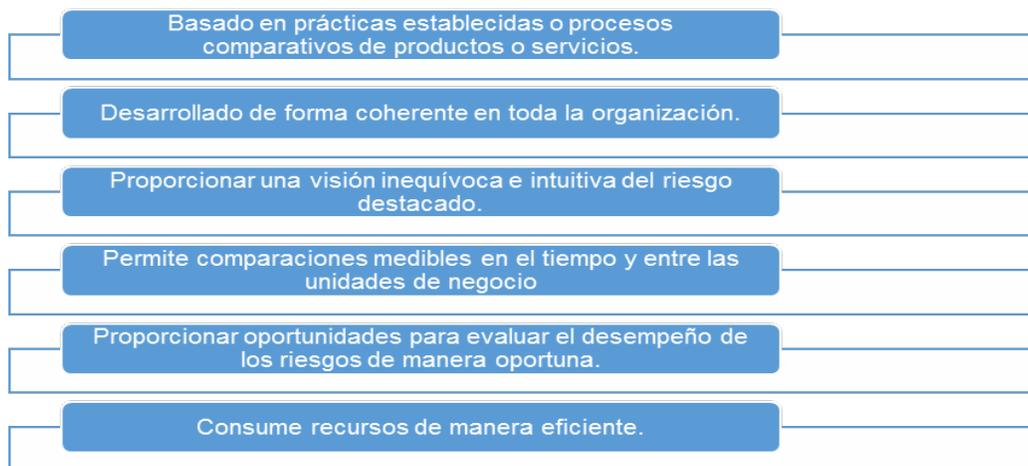


Figura 9. Elementos básicos de los KRIs bien diseñados.
Fuente: Gavidia (2017)

Algunos expertos se han referido a este proceso como el montaje de un mosaico de información, que en conjunto pueden proporcionar la alerta temprana sobre amenazas potenciales en desarrollo. A medida que el uso de KRIs evoluciona en una organización, las oportunidades para hacer juicios probablemente conducirán a mejoras en el rendimiento del indicador.

2.11. Metodología de Mapa de Valor (*Value Map*)

Pérez (2009) refiere que la metodología utilizada por la Firma Consultora Deloitte (2012), para el diagnóstico de procesos es la de Mapa de Valor o *Value Map*. Busca simplificar los ciclos de trabajo de manera que sus procedimientos no estén desfragmentados y fluyan adecuadamente a través de las diversas áreas de la organización, de tal forma que integra a todos los participantes en un conjunto de acciones y compromisos que deben traducirse tanto en la satisfacción de clientes y proveedores como de la organización misma. Para ello, se visualiza la alineación de la organización y sus pilares fundamentales: sus procesos, sus sistemas y su gente, como se aprecia en la figura 10.

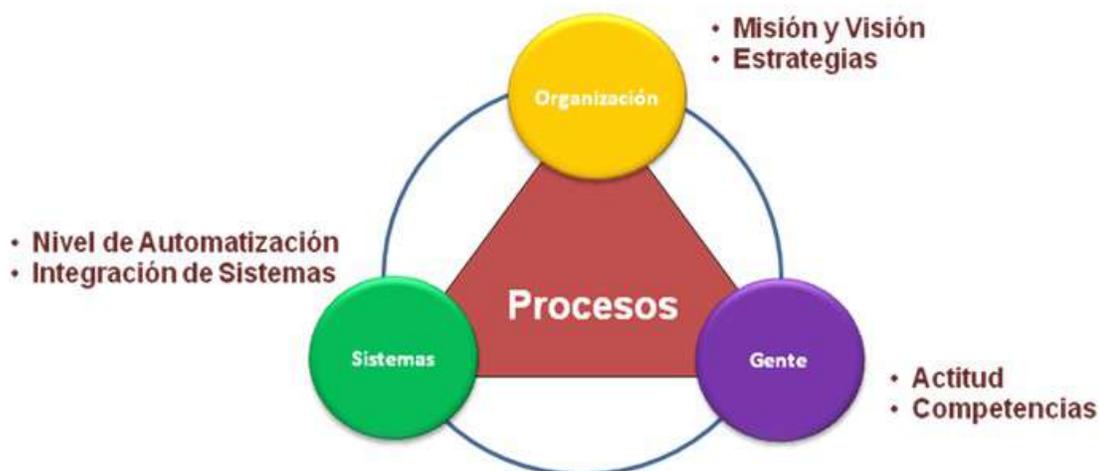


Figura 10. Enfoque Mapa de Valor (*Value Map*).
Fuente: Deloitte (2012).

2.12. Plan de Implantación

Según Pérez (2009), se entiende como una propuesta planteada a partir del levantamiento de la situación actual y posterior diseño de los indicadores de procesos, el cual servirá como base para establecer metas que se puedan ir cumpliendo y que serán monitoreadas por los diferentes encargados/responsables de los procesos/subprocesos correspondientes, con el fin de llevar una transición estable para que los cambios tengan efecto y perduren. Para Gavidia (2017), comprende un proceso constante de comparación del desempeño real con el planificado, para tomar medidas correctivas y obtener el resultado deseado cuando existan diferencias significativas.

3. BASES LEGALES

Las bases legales no son más que leyes, reglamentos y normas que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto, y son necesarias en las investigaciones cuyo tema lo amerite.

- La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, G.E. No. 36.860 (2009), constituye la norma fundamental del País dentro de cuyo marco deben ceñirse todos los actos legales. En ella se generan las instituciones, derechos y deberes fundamentales. En el Artículo No. 112, se establece el derecho de las personas a dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia dentro del marco legal previsto; así como la promoción de la iniciativa privada en la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población.
- También se encuentra la Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad, G.O. No. 37.555 (2002), la cual tiene como objeto crear el marco legal para la regulación del Sistema Venezolano para la Calidad. De igual forma, establecer

los mecanismos necesarios para garantizar el derecho de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el país.

- El Código de Comercio, G.E. No. 475 (1955), rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes. En su artículo 2 define cuáles son los actos de comercio y en el artículo 10 quiénes son considerados comerciantes.

3.1. Bases Normativas

Se citan las normas disponibles que pueden aportar al desarrollo de esta investigación:

- Norma UNE 66175:2003. Guía para la Implantación de Indicadores: Los organismos de normalización internacionales han intensificado la publicación de estándares, dado el auge de los sistemas de gestión de calidad en las últimas décadas. Principalmente orientados a conducir a las organizaciones hacia la calidad total, como fue diseñada por la industria japonesa a finales del siglo XX. Así, se da la publicación de la Norma UNE 66175. Sistema de Gestión de la Calidad. Guía para la Implantación de Sistemas de Indicadores. Esta norma se orienta a la descripción, diseño y características que debe tener un indicador.
- COVENIN-ISO 10006: 2003. Sistemas de Gestión de la Calidad – Directrices para la Gestión de la Calidad en los Proyectos: Norma internacional que brinda orientación sobre la gestión de la calidad en proyectos. Perfila los principios y prácticas del sistema de gestión de la calidad, cuya implementación es importante para el logro de los objetivos de proyectos, y causa un impacto sobre los mismos. Se reconoce que hay dos aspectos en la aplicación de la gestión de calidad en los proyectos: Los referidos a los procesos y los referidos al producto de éste.
- Normas ISO: Esta familia de normas fue elaborada para ayudar a las organizaciones, sin importar tipo y tamaño, en la implementación y la operación

de sistemas de gestión de la calidad eficientes. Juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional:

- La Norma ISO 9000:2005, describe los fundamentos y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- La Norma ISO9001:2000, puntualiza los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a las organizaciones que necesiten demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que sean de aplicación. Su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La Norma ISO 9001:2015. Incorpora el enfoque en riesgos en los sistemas de gestión de calidad.
- La Norma ISO 9004:2000, proporciona directrices que consideran la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. Tiene como propósito la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes de otras partes interesadas.
- La Norma ISO 21500:2012, es una guía para la gestión de proyectos y para ser utilizada por cualquier tipo de organización, incluidas las organizaciones públicas, privadas u organizaciones comunitarias, y para cualquier tipo de proyecto, independientemente de la complejidad, tamaño o duración. Proporciona un alto nivel de descripción de los conceptos y procesos que se consideran para formar buenas prácticas en la gestión de proyectos. Los gerentes del proyecto, así como los gestores experimentados pueden utilizar esta guía de gestión de proyectos en esta norma para mejorar el éxito del proyecto y lograr los resultados del negocio.

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

En el desarrollo de este capítulo se describe el tipo y diseño de investigación, apoyados en las referencias consultadas. También se describen las variables, sus dimensiones asociadas y los indicadores que se usarán.

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2010), el TEG, demuestra el manejo instrumental de los conocimientos obtenidos en el área de la especialidad profesional. Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica, tecnológica o empírica. Es un criterio de clasificación de la investigación sustentado por diferentes autores clásicos del siglo XX. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren, a la vez que se adquieren otros.

En relación con el problema planteado en esta investigación, diseño de un sistema de indicadores para el área de soporte de operaciones de una Firma consultora, es una investigación aplicada, ya que repasa los conocimientos teóricos, investiga sobre las necesidades del área de estudio para desarrollar un sistema de indicadores que se ajuste a las necesidades encontradas. Después de implementar y sistematizar la práctica basada en la investigación, el uso del conocimiento y los resultados de la investigación dan como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad. Como lo expresa Valarino y otros (2010) es “el resultado de una actividad de adiestramiento o de investigación que demuestre el manejo instrumental de los conocimientos obtenidos por el aspirante en la respectiva área” (p. 18). de especialización.

La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, que requiere de un marco teórico. En la investigación aplicada lo que le interesa al investigador, principalmente, son las consecuencias prácticas.

Esta investigación es también descriptiva, como refiere Arias (2016), pues se caracterizaron hechos y situaciones, con el fin de conocer su comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos. Para Fernández (2007) este tipo de investigación consiste en la determinación de las características de un evento de estudio (p. 226). Este tipo de trabajos se efectúan para elaborar perfiles, clasificaciones y para construir índices, como es el tema de este TEG. También es una investigación longitudinal, ya que los datos obtenidos pertenecen a una misma área en distintos momentos, con la finalidad de examinar sus variaciones en el tiempo.

2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para Arias (2016), el diseño de una investigación comprende la estrategia general que sigue el investigador para responder al problema que se ha planteado. Para Fernández (2007), está referido al conjunto de criterios y procedimientos empleados por el investigador para el diseño y aplicación de instrumentos de medición a ser utilizados en la recolección de datos necesarios para dar respuesta a la pregunta de investigación.

El diseño, que se utilizó es del tipo documental. Este diseño estuvo basado en la búsqueda, organización, análisis, interpretación y presentación de datos de periodos anteriores, obtenidos de fuentes documentales impresas y electrónicas. Se recolectaron los datos con el personal de la Unidad de Análisis, donde ocurren los procesos, sin manipular la información obtenida.

3. UNIDAD DE ANÁLISIS

La investigación se realizó en el Área de Soporte de Operaciones, adscrita a las Divisiones de MS y FAS, de una Firma de servicios profesionales de consultoría.

Se dedica a realizar una variedad de tareas administrativas y de oficina que no forman parte de esta investigación. Dentro de sus labores administrativas se encuentran las de redacción de cartas, manejo de correspondencia, manejo de agenda, solicitudes de traslados/pasajes aéreos/hoteles, organización y mantenimiento de archivos en papel o electrónicos y provisión de información vía telefónica, entre otras.

Dentro de las labores de soporte de operaciones, las cuales interesan en esta investigación, se mencionan las siguientes: Aprobación de anticipos de gastos, aprobación de reportes de gastos, control y reportes de caja chica, requisición de materiales de oficina o proyectos, control de reportes de tiempo del personal de *staff*, facturación de los proyectos y cobranza, actualización de datos de clientes (PUC), evaluaciones de Riesgo e Independencia (DRMS) de clientes/proyectos nuevos, apertura y/o cierre de proyectos, control y ajustes de inventarios de proyectos, pago a proveedores y/o terceros.

Para esta investigación se consideraron sólo los procesos operativos, siendo estos los de mayor criticidad en la calidad del servicio brindado. Es importante mencionar que el área de soporte de operaciones es un puente entre las divisiones a las que presta servicios y el resto de los departamentos de la Firma. En la figura 11 se aprecia el organigrama de las divisiones de MS y FAS de la firma consultora y su nexo con la unidad de análisis.

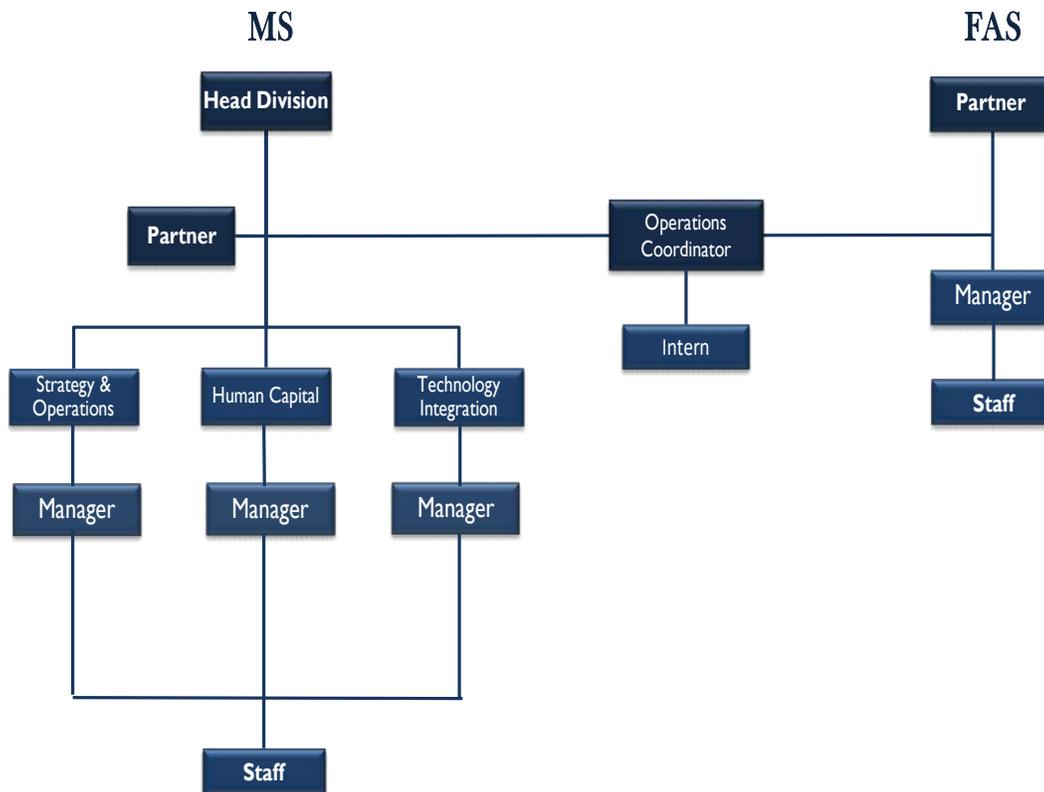


Figura 11. Organigrama de las Divisiones de MS, FAS y Soporte de Operaciones.
Fuente: Adaptado Firma Consultora (2017)

4. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN E INTERPRETACIÓN

Para Fernández (2007), las técnicas de recolección de datos son el conjunto de procedimientos y actividades que permiten obtener la información necesaria para dar respuesta a la pregunta de la investigación (p. 353). Cuando la información se encuentra escrita en fuentes documentales, se aplican las técnicas de revisión documental. En este TEG se obtuvieron los datos de documentos pertinentes, tanto de la unidad de análisis como de los departamentos de Finanzas, Operaciones y de Riesgo e Independencia.

También se empleó el juicio de expertos, que son las personas que debido a sus conocimientos y amplia experiencia aportan información valiosa a la investigación. Para este caso, fueron consultados los socios líderes de cada una de las

divisiones objeto de estudio y los gerentes con una experiencia en el área mayor a 5 años.

Para Arias (2016), un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato, que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información (p. 68). Son la vía mediante la cual es posible aplicar una determinada recolección de datos e informaciones que señalan al investigador cuál información seleccionar y cómo se va a codificar. En este estudio se recolectó, tabuló y procesó la información mediante hojas de trabajo en Excel. Luego se presenta la información en tablas con los valores porcentuales o nominales, dependiendo del tipo de indicador calculado. Se muestran los resultados en gráficas para facilitar su interpretación.

De acuerdo a Fernández (2007), para la interpretación de resultados se utilizó la estadística descriptiva, que emplea índices estadísticos (razones, proporciones, porcentajes) para el análisis de datos con objetivos de nivel descriptivo (p. 30) y permitieron la formulación de las conclusiones.

5. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Su desarrollo está constituido por tres etapas de investigación, las cuales fueron desglosadas según los objetivos planteados inicialmente, logrando un enfoque de operacionalización basado en procedimientos por objetivos, según se indica:

5.1. Procedimientos por objetivos

5.1.1. Objetivo 1: Identificación de los macro procesos que se llevan a cabo en el área de soporte de operaciones

Durante esta fase, se identificaron y listaron todos los macro procesos involucrados con la unidad de estudio. Luego, ayudados con el juicio de expertos,

ver Anexo B, se seleccionaron los macro procesos críticos para la investigación. Se describieron en forma de flujogramas los procesos seleccionados.

Se realizó un acercamiento al entendimiento de la situación actual para las divisiones de MS y FAS con el levantamiento y recolección de la información histórica de los ingresos (*revenues*) para los FY13, FY14, FY15, FY16 y FY17. Se procesó la información y los resultados se muestran a través de una matriz BCG, ver gráfico 1.

5.1.2. Objetivo 2: Formulación de los indicadores de gestión, financieros y operativos para los macro procesos identificados

Apoyados en el BSC, se procedió a definir los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas identificadas y relacionadas con los macro procesos, ayudados de la matriz de valores éticos de la Firma, ver Anexo C. Basados en la información histórica recabada, se propusieron los indicadores para los macro procesos seleccionados en el paso anterior, que sean posibles medidores de estos procesos, siguiendo un fundamento lógico y teniendo en cuenta que deben ser medibles. El enfoque de cómo se plantean o se abordan los mismos es desarrollado por el investigador teniendo en cuenta la particularidad de su experiencia en estos macro procesos.

Una vez definida la lista de indicadores, se realizó un proceso de selección de los mismos, basados en la información histórica y disponible, que permitieron definir y formular los indicadores que se ajustan a la estrategia de la empresa y sean claves para la medición del desempeño y rendimiento del área de soporte. Se presentan los indicadores propuestos, se especifica el nombre y la descripción, fórmula, fuente de recolección, periodicidad de medición, tendencia y comportamiento real en el FY18. Es importante aclarar que luego de esta fase y de la siguiente, y aún después de haber obtenido y procesado los datos, y realizarse la evaluación de los resultados, se continúe con el análisis de su conveniencia o no para la medición de objetivos.

5.1.3. Objetivo 3: Proponer estrategias de implantación de los indicadores de gestión, financieros y operativos

Para el desarrollo de este objetivo se utilizó la metodología de gestión de proyectos de inversión, *Front End Loading* (FEL), que consiste en realizar la definición del alcance en las tres primeras fases de un proyecto como son Visualización, Conceptualización y Definición; haciendo uso del concepto de hitos de aprobación para pasar o no a la siguiente fase, como se muestra en la figura 12.



Figura 12. Fases de la Planificación de un Proyecto
Fuente: CII (1997)

Para el establecimiento del sistema de indicadores propuestos, se recomendaron una serie de acciones con el fin de proporcionar una evaluación sobre el desempeño y rendimiento de esta área, orientadas a mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, y facilitar la toma de decisiones por parte de los responsables. La ejecución de los planes de acción no forman parte de esta investigación.

5.2. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

En la figura 13 se puede observar la EDT o también llamada *Work Breakdown Structure* (WBS), asociada al logro exitoso de los objetivos planteados en la investigación.

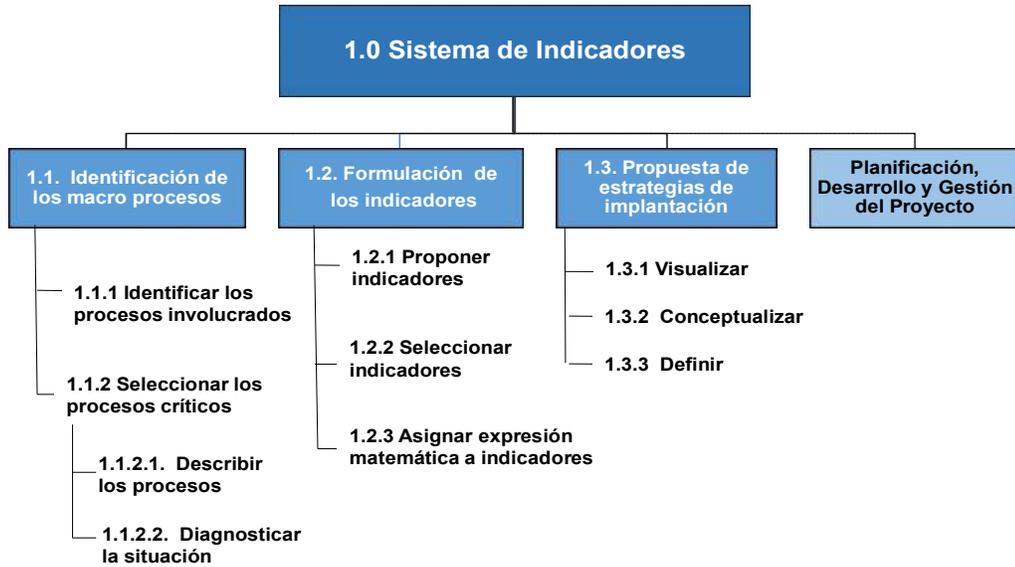


Figura 13. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT).
Fuente: Adaptado del PMI (2013)

6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

En la tabla No. II, se muestran los objetivos (general y específicos) y su operacionalización (variables, indicadores, técnicas y fuentes).

Tabla No. II. Operacionalización de las variables

Objetivo General: Diseñar un Sistema de Indicadores de Gestión, Financieros y Operativos para el Área de Soporte de Operaciones, en una Firma Consultora.					
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Técnica	Fuentes
Identificar los macro procesos que se llevan a cabo en el área de soporte de operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> – Alcance – Tiempo – Costos – Riesgos – Recursos – Calidad – Involucrados 	Procesos	Macro procesos identificados de la unidad de estudio.	Revisión documental.	Juicio de expertos.
				Diagramas de procesos.	Responsables de los procesos.
Formular los indicadores de gestión, financieros y operativos para los macro procesos identificados.		Indicadores	KPIs.	Revisión documental.	Información autorizada por la Firma consultora.
			KRIs.		
Proponer estrategias de implantación de los indicadores de gestión, financieros y operativos empleando las buenas prácticas de proyectos.		Procesos caracterizados	Sistema de Indicadores	Revisión documental. FEL.	Información autorizada por la Firma consultora.

7. ASPECTOS ÉTICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Son aquellas afirmaciones que necesariamente se presuponen antes de empezar cualquier argumentación. Este trabajo se encuentra enmarcado en diferentes códigos de ética, como lo son el Código de Ética del Economista, el del PMI y el de la empresa caso de estudio. Se incluye también la Guía de la OIT para la consultoría.

7.1. Código de ética de la profesión

Con la Ley de Ejercicio de la Profesión de Economista, G.O. No. 29.687 (1971), se regulan las actividades a las que se refiere la Ley. Sólo pueden ser ejercidas por quienes hayan obtenido el título expedido o revalidado en una universidad venezolana. Dentro de las actividades propias de la profesión están el de asesorar, realizar estudios e investigaciones, preparar estudios económicos y financieros, emitir opiniones. Para ejercerla se requiere estar inscrito en un Colegio de Economistas. Se sancionan las infracciones a la presente Ley, su Reglamento y a las normas de ética profesional.

7.2. Código de ética del PMI

El Código de Ética y Conducta profesional del PMI (2006) está dividido en secciones que contienen normas de conducta que se corresponden con cuatro valores identificados como los más importantes para la comunidad de la dirección de proyectos. Los capítulos a los cuales se apega la rectitud de esta investigación, son:

- Capítulo II: Responsabilidad. Se deben aceptar aquellas asignaciones que estén al alcance con nuestros antecedentes, habilidades y experiencia profesional, cumplir con los compromisos adquiridos, ser responsables por errores u omisiones cometidos; proteger información confidencial que nos hayan confiado; informarnos acerca de las políticas, reglas, normativas y leyes que rigen nuestra actividad laboral y profesional y respetarlas.

- Capítulo III: Respeto. Informarnos sobre las normas y costumbres de los demás y evitar comportamientos irrespetuosos.
- Capítulo IV: Equidad. Revisar constantemente nuestro criterio de imparcialidad y objetividad, y comprometernos a los correctivos pertinentes.
- Capítulo V: Honestidad. Proporcionar información precisa y oportuna; no involucrarse en comportamientos deshonestos para el beneficio personal ni en perjuicio de terceros.

7.3. Código de Ética y Conducta de la Firma Consultora (2014)

Hacer lo correcto es una parte integral de la Firma Consultora. En lugar de establecer una lista de normas y regulaciones, adopta un grupo de principios que refuerzan el compromiso a la ética, integridad y calidad, y que guían al personal a la toma de decisiones y acciones correctas. Estos principios definen el comportamiento de todos los profesionales en todos los países en los que está presente. Es una guía diseñada para ayudar al personal en su trabajo diario dentro de los estándares éticos y legales que requiere el actual ambiente de negocios y son: Honestidad e integridad, comportamiento profesional, capacitación competitiva, objetividad, confidencialidad, ejercicio profesional honrado, responsabilidad con la sociedad, respeto y trato imparcial, responsabilidad en la toma de decisiones. Es obligación de todo el personal cumplirlo; esta obligación incluye también informar acerca de laguna violación a la ética.

7.4. Guía para la profesión de la consultoría de la OIT (1997)

Esta guía presenta una visión amplia de los enfoques, métodos y prácticas de la consultoría en el marco internacional, constituye una fuente básica de información y suministra orientación para la capacitación y el perfeccionamiento de consultores.

CAPITULO IV. MARCO REFERENCIAL

A través de este capítulo se revisa la competencia y la oferta de las firmas más importantes del mundo en el sector de consultoría y auditoría, con representación en Venezuela, las Cuatro Grandes o *Big Four*, término en inglés utilizado para referirse a las firmas más importantes del mundo en estos sectores. La competencia en este rubro son las siguientes empresas: Deloitte, Ernst & Young (E&Y); KPMG y Price Waterhouse Coopers (PWC). Se mostrará en forma breve el marco estratégico de estos competidores.

1. MATRIZ ESTRATÉGICA DELOITTE

Deloitte, cerró el año 2016, nuevamente liderando el primer puesto entre las cuatro más grandes del mundo de esta industria, www.deloitte.com/ve (2017). La red Deloitte tiene presencia en 150 países, con acceso al capital intelectual de 200 mil profesionales. En Latinoamérica la red incluye más de 12 mil profesionales en más de 65 oficinas, distribuidas en los 18 países más importantes de la región. En Venezuela como Lara Marambio & Asociados y Gómez Rutmann y Asociados Despacho de Abogados, firmas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited,

Cuenta con más de 500 profesionales, distribuidos en sus oficinas de Caracas, Valencia, Puerto La Cruz y Puerto Ordaz. Es una de las principales empresas de servicios profesionales multidisciplinarios del país, con más de 40 años de trayectoria, ofreciendo servicios en las áreas de Auditoría, Impuestos y Legal, Consultoría Gerencial, Servicios de Riesgo Empresarial, Asesoría Financiera y Soluciones de Procesos de Negocio (BPS).

1.1. Fines

“Generar impactos que trasciendan”

1.2. Misión

“Ser modelo de excelencia”

1.3. Valores

Su cultura de trabajo se sustenta en 4 valores que son distintivos y el personal comparte:

- Integridad: Aplicar altos estándares de conducta en todas nuestras actividades, reforzando nuestra credibilidad y reputación.
- Agregar valor a los mercados y a los clientes: Ayudamos a nuestros clientes a operar con mayor eficacia, a través de vigilancia, constancia y un compromiso implacable.
- Compromiso mutuo: Colaborar y trabajar en equipo, con responsabilidad, construyendo confianza.
- Fortaleza de la diversidad cultural: Comprender y respetar los diferentes puntos de vista, encontrando la mejor solución a los problemas.

1.4. Visión

“Ayudar tanto a clientes como a colaboradores a alcanzar la excelencia.”

1.5. Políticas

- Política de Comunicaciones Electrónicas: Toda comunicación electrónica y telefónica que utilice al Exchange, Lotus Notes, la Red de Área Local (LAN), el correo de voz (*voicemail*), la Intranet, Internet o cualesquiera otros sistemas para los cuales la Práctica Nacional tenga licencia o que sean operados o pertenezcan a la misma es considerada registros de negocios de la Firma, y por lo tanto, propiedad de la Firma.

- Política de Referidos: Incentivar a los miembros de la Firma para que identifiquen y recomienden profesionales para trabajar en Deloitte.
- Política de Aprendizaje: Deloitte Venezuela brinda el marco para que todos los profesionales de la Firma accedan al conocimiento necesario para el efectivo ejercicio de sus funciones.
- Política de Independencia: Anualmente todo el personal de la firma debe cumplir con su Confirmación de Independencia. Esta Confirmación es un cuestionario que debe llenarse, de acuerdo a su posición y función dentro de la Firma en donde se asegura que se han cumplido y observado las políticas relacionadas con Independencia.

2. MATRIZ ESTRATÉGICA E&Y

Ernst & Young, conocida mundialmente como EY es una de las mayores firmas de servicios profesionales del mundo que incluyen auditoría, impuestos, finanzas, contabilidad, servicios de cálculos y estudios actuariales y asesoramiento en la gestión de la empresa, www.ey.com/ve/es,(2017)

Sus orígenes se remontan al siglo XIX y a sus fundadores, Arthur Young y Alwin C. Ernst. Arthur Young y Alwin C. Ernst eran innovadores y apreciaban la importancia de la calidad en su trabajo. Ernst fue precursor de la idea de que la información contable podría ser utilizada para tomar decisiones empresariales, lo que le diferenciaba ante las compañías clientes. Inspiró a su gente para ofrecer un mejor servicio. Arthur Young, por su parte, se posicionó tanto como contable como consejero empresarial.

Ambas compañías entraron rápidamente en el mercado global. En 1924, se asociaron con destacadas firmas británicas: Young lo hizo con Broads Paterson & Co., y Ernst con Whinney Smith & Whinney. Estas alianzas fueron las primeras de una larga lista para ambas corporaciones, que abrieron oficinas en todo el mundo para prestar servicios a sus clientes internacionales. Ernst & Whinney y Arthur

Young & Co. se asociaron para crear EY. La nueva organización se posicionó rápidamente como una firma de vanguardia, caracterizada por una rápida globalización, nuevas tecnologías empresariales y continuas innovaciones.

Ernst & Young *Global Limited*, es hoy en día una compañía multinacional formada por 212.000 personas que comparten sus ideales y entusiasmo para ayudar a construir un mejor entorno laboral. EY es una organización con operaciones en todo el mundo que consiste en varias empresas miembros. EY *Global* está ubicada en Londres

2.1. Fines

“Comprometidos a construir un mejor entorno de negocios”.

2.2. Misión

“Construir equipos de calidad en todo lo que hacemos, y con valores que otorguen un servicio excepcional de calidad”.

2.3. Valores

Conforman las creencias fundamentales de la organización a nivel global. Los valores guían sus acciones y su comportamiento. Ellos influyen en la manera en la que sus profesionales trabajan con los demás, brindando servicios a sus clientes, y comprometidos con sus comunidades. En la página web de la Firma se encuentra que su capital humano está conformado por:

- Personas que demuestran integridad, respeto y trabajo en equipo.
- Personas con energía, entusiasmo y capacidad de liderazgo.
- Personas que construyen relaciones basadas en un mejor desempeño.

2.4. Visión

“Ser reconocidos como el proveedor líder de servicios fiscales ante los ojos de nuestros clientes y de nuestra gente”.

3. MATRIZ ESTRATÉGICA KPMG

Según la página oficial de KPMG, www.kpmg.com (2017); KPMG Internacional es una red global de firmas profesionales que proveen servicios de Auditoría, Asesoría, Impuesto y Legal. Operan en 155 países y cuentan con cerca de 174.000 colaboradores alrededor del mundo. Las firmas miembro son entidades legales independientes. En 1987, KPMG se constituye en una empresa pionera en su mercado, al concretar la primera megafusión de compañías de servicios profesionales en el mundo.

KPMG es la sigla conformada a partir de las iniciales de los apellidos de los principales miembros fundadores de la firma: K de Piet Klynveld, fundador de Klynveld Kraayenhof & Co. en Holanda, año 1917; P de William Barclay Peat, fundador de William Barclay Peat & Co. en Inglaterra, año 1870; M de James Marwick, fundador de Marwick Mitchell & Co. en Estados Unidos, año 1897; y G de Reinhard Goerdeler, director de Deutsche Treuhand-Gesellschaft en Alemania.

En Venezuela, Rodríguez Velázquez & Asociados y KPMG Escritorio Jurídico Contable Tributario, pertenecen a la red de firmas independientes afiliadas a *KPMG International Cooperative* (una cooperativa suiza). Con 58 años de experiencia en el país, a través de sus servicios de Asesoría, Auditoría, Impuesto y Legal. Los mercados que atienden son: Energía, recursos naturales, servicios financieros, información, comunicación y entretenimiento, mercados industriales y de consumo.

En Venezuela, son más de 700 profesionales preparados, incluyendo 42 socios, con experiencia, integridad y profundos conocimientos diversificados en

la industria, apoyan a sus clientes a que alcancen la eficiencia y productividad necesaria para llegar al éxito.

3.1. Fines

“Inspirar Confianza y Promover el Cambio”.

3.2. Misión

“Aportamos valor basados en el conocimiento y la experiencia de nuestros profesionales, en beneficio de nuestros clientes, nuestra gente y nuestra comunidad”.

3.3. Valores

Los valores por los que se rigen todos sus profesionales y son el corazón de su código global de conducta y conforman aquellos que los definen son:

- **Predicamos con el ejemplo:** En todos los niveles, actuamos a manera de ejemplo con respecto a lo que esperamos de los demás.
- **Respetamos a los individuos:** Respetamos a los demás por lo que son y por sus conocimientos, aptitudes y experiencias como individuos y miembros de un equipo.
- **Trabajamos juntos:** Aportamos lo mejor de cada quien y establecemos relaciones profesionales sólidas y productivas.
- **Nos comunicamos de forma abierta y honesta:** Compartimos información, conocimientos y consejos de forma frecuente y constructiva, al igual que afrontamos situaciones difíciles con entusiasmo y franqueza.
- **Investigamos los hechos y transmitimos conocimiento:** Cuestionamos las presunciones, buscando información y afianzando nuestra reputación como asesores de negocios objetivos y confiables.

- Estamos comprometidos con la sociedad: Actuamos como ciudadanos corporativos responsables al desarrollar aptitudes, experiencias y perspectivas, a través del trabajo en las comunidades y la protección del ambiente.
- Actuamos con integridad: Mantenemos los criterios profesionales más elevados en todo momento, prestando asesoramientos útiles y conservando nuestra independencia de forma rigurosa.

3.4. Visión

“Ser la clara elección”.

3.5. Políticas

No se encontró información disponible en la web.

4. MATRIZ ESTRATÉGICA PwC

Pacheco, Apostólico y Asociados es una organización profesional venezolana independiente, y es la Firma miembro en Venezuela de la red global de PricewaterhouseCoopers (PwC), www.pwc.com/ve/es, (2017). Presta servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y fiscal a compañías, instituciones y gobiernos a nivel global. Emplea a más de 208.000 personas en 157 países.

Aunque sus orígenes se remontan a 1849, la configuración actual, desde 1998, es fruto de la fusión entre Price Waterhouse y Coopers & Lybrand. Desde el punto de vista jurídico, PwC es una red de firmas independientes y de propiedad local que comparten una misma marca y una serie de metodologías y estándares de calidad. En 1935 la firma estadounidense de Price Waterhouse abre su primera oficina en Maracaibo y en 1946 se establece formalmente en Caracas. Posteriormente, se constituyen oficinas en Valencia, Barquisimeto, Puerto Ordaz, Maracay y Puerto La Cruz.

4.1. Fines

“Generar confianza y resolver los problemas importantes de nuestra sociedad”.

4.2. Misión

“Ayudar a crear el valor que nuestros clientes y colaboradores necesitan”.

4.3. Valores

Se guían por los Valores de Excelencia, Trabajo en Equipo y Liderazgo, que los impulsan a alcanzar sus metas. Las Personas son el eje central de sus valores. Su objetivo, estimular unos hábitos de comportamiento que respondan a sus valores y a la ambición de ser los mejores en la gestión de personas.

- Cumplimos con lo prometido, agregamos valor y superamos las expectativas, logrando la Excelencia mediante la innovación, el aprendizaje y la agilidad.
- Las mejores soluciones surgen Trabajando en Equipo con compañeros y clientes. Para ello, es necesario establecer unas relaciones sólidas, respeto y compartir conocimientos, experiencia, recursos y oportunidades.
- Es importante inspirar y motivar a los demás; el Liderazgo consiste en demostrar integridad personal, visión global y coraje.

4.4. Visión

“Ser la firma de servicios profesionales número uno en atención al cliente, talento, calidad y en responsabilidad social”.

4.4.5. Políticas

A través de su política de medio ambiente, se establecen objetivos y metas que les permiten enfocar sus actividades para garantizar la protección ambiental, a través de la implantación de medidas que aseguren la prevención, y cuando esto

no sea posible, la disminución del impacto en el medio ambiente derivados de las actividades, productos y servicios de PwC:

- Fomentar una cultura para que todas las personas que trabajan aquí sean conscientes del impacto ambiental de sus actividades y de las actuaciones a realizar para su disminución, contribuyendo de esta forma al desarrollo sostenible.

En la tabla III, se resumen todos estos lineamientos estratégicos de las cuatro principales firmas a nivel global.

Tabla No. III. Matriz Misión, Visión y Valores

	Misión	Visión	Valores
Deloitte	Ser modelo de excelencia.	Ayudar tanto a clientes como colaboradores a alcanzar la excelencia.	<ul style="list-style-type: none"> . Integridad . Agregar valor a los mercados y a los clientes . Compromiso mutuo . Fortaleza de la diversidad cultural
E&Y	Construir equipos de calidad en todo lo que hacemos, y con valores que otorguen un servicio excepcional de calidad.	Ser reconocidos como el proveedor líder de servicios fiscales ante los ojos de nuestros clientes y de nuestra gente.	<ul style="list-style-type: none"> . Personas que demuestran integridad, respeto y trabajo en equipo. . Personas con energía, entusiasmo y capacidad de liderazgo. . Personas que construyen relaciones basadas en un mejor desempeño.
KPMG	Aportamos valor basados en el conocimiento y la experiencia de nuestros profesionales, en beneficio de nuestros clientes, nuestra gente y nuestra comunidad.	Ser la clara elección.	<ul style="list-style-type: none"> . Predicamos con el ejemplo . Respetamos a los individuos . Trabajamos juntos . Nos comunicamos de forma abierta y honesta . Investigamos los hechos y transmitimos conocimiento . Estamos comprometidos con la sociedad . Actuamos con integridad
PWC	Ayudar a crear el valor que nuestros clientes y colaboradores necesitan.	Ser la firma de servicios profesionales número uno en atención al cliente, talento, calidad y en responsabilidad social.	<ul style="list-style-type: none"> . Excelencia . Trabajo en equipo . Liderazgo

Elaboración: El Investigador.

CAPÍTULO V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

1. IDENTIFICACIÓN DE LOS MACRO PROCESOS QUE SE EJECUTAN EN EL ÁREA DE SOPORTE DE OPERACIONES

Durante esta fase, se identificaron y enumeraron todos los macro procesos involucrados con la unidad de estudio en esta investigación. Existen diversas actividades que se llevan a cabo en el área de Soporte de Operaciones, involucradas directamente con el inicio, desarrollo y finalización o cierre de los proyectos en las Divisiones de MS y FAS. Se mencionan los siguientes:

- Aprobación anticipo de gastos
- Aprobación reportes de gastos
- Caja Chica
- Requisición de materiales
- Control de reportes de tiempo
- Facturación
- Cobranzas
- Actualización datos clientes (PUC)
- Evaluaciones de Riesgo e Independencia (DRMS) de clientes/proyectos nuevos.
- Apertura/Cierre de proyectos
- Control y ajustes de inventarios
- Pago a proveedores/terceros
- Relacionados de negocios y/o proveedores

Una vez identificados, se procedió a clasificarlos en procesos medulares y secundarios. Para la clasificación se utilizó el juicio de expertos de la Firma consultora; se les solicitó evaluaran estos procesos de acuerdo a una escala, midiendo Impacto y Transaccionalidad.

Donde: Impacto, mide el nivel de afectación o peso del proceso dentro del desarrollo del sistema de indicadores. Transaccionalidad: Mide la cantidad de operaciones que se requieren para el logro de un proceso. Escala: Del uno al cinco, donde uno es el de menor valor (impacto o transaccionalidad) y cinco el de mayor valor (impacto o transaccionalidad). En la tabla IV se resumen los resultados obtenidos.

Tabla No. IV. Evaluación de los macro procesos

Proceso	Impacto	Transaccionalidad
Aprobación anticipos de gastos	2,25	2,00
Aprobación reportes de gastos	2,25	2,00
Caja chica	2,50	2,00
Requisición de materiales	1,50	1,50
Control de reportes de tiempo	3,00	2,50
Facturación	5,00	3,00
Cobranzas	5,00	3,00
Actualización datos clientes (PUC)	3,25	3,00
DRMS	4,50	4,50
Apertura/Cierre de proyectos	3,75	3,25
Control y ajustes de inventarios	4,00	2,75
Pago a proveedores/terceros	3,50	3,00
Relacionados de negocio y/o proveedores	3,50	3,25

Fuente: Juicio de Expertos

Se graficaron los datos obtenidos para aquellos procesos que tuvieron un impacto o transaccionalidad con valores mayores o iguales a 3,00. Se seleccionaron aquellos que se encontraban en el cuadrante de alto impacto y alta transaccionalidad con valores mayores o iguales a 3,00, según se observa en el gráfico 2.

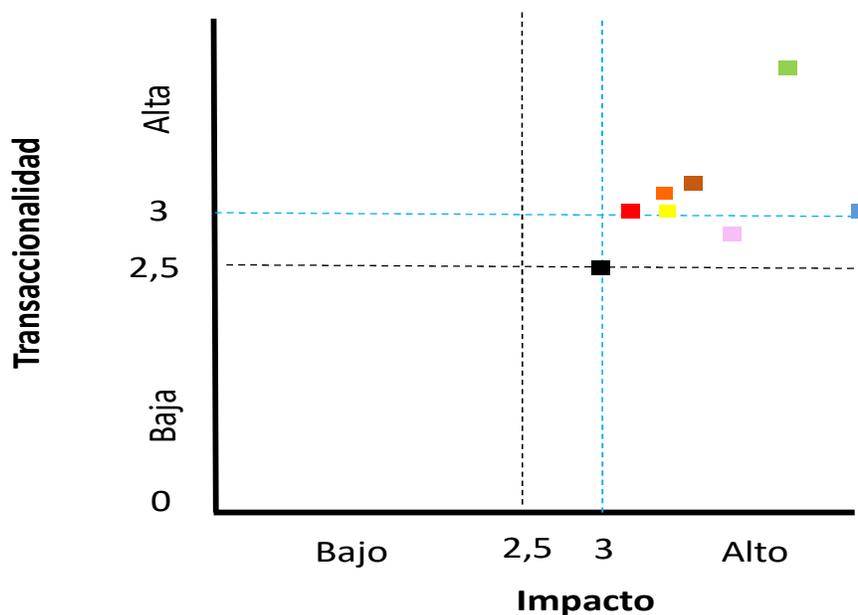


Gráfico 1. Impacto versus Transaccionalidad.
Cálculos propios como ejercicio académico

Se identificaron entonces como procesos medulares:

- Facturación
- Cobranzas
- Actualización datos clientes (PUC)
- Evaluaciones de Riesgo e Independencia (DRMS) de clientes/proyectos nuevos.
- Apertura/Cierre de proyectos
- Pago a proveedores/terceros
- Relacionados de negocios y/o proveedores

Una vez identificados los procesos medulares para esta investigación y concluido el levantamiento de la información, se procedió a diagramar la situación actual de los diferentes macro procesos, utilizando la herramienta Industry Print©, la cual es de uso exclusivo y propiedad de la Firma Consultora; ofreciendo una manera novedosa de presentar los Flujogramas, enfatizando en sus diferentes etapas y permitiendo enlazar diferentes procesos con otros. Seguidamente se muestra como ejemplo en la figura 14 el macro proceso de Facturación, y luego en la figura 15, la leyenda utilizada para todos los diagramas de procesos.

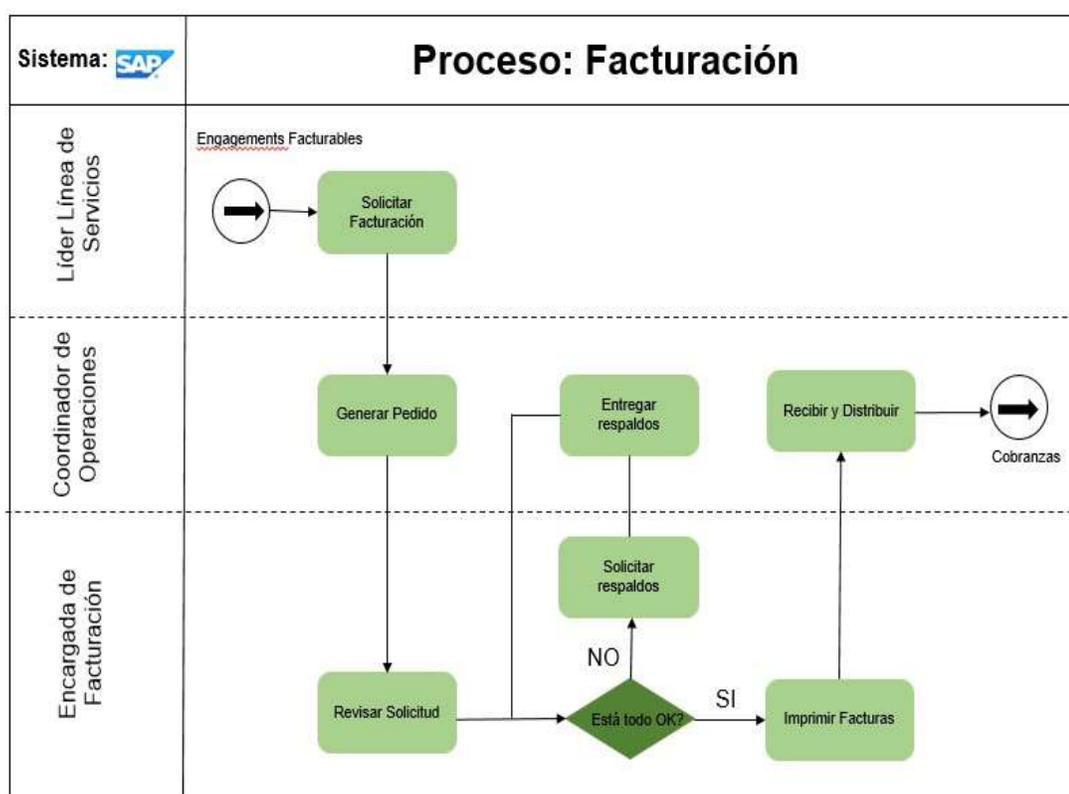


Figura 14. Proceso de Facturación.

La División de MS tiene tres grandes líneas de servicios, que son: Human Capital, Integration Technology y Strategy & Operations, clasificadas en diferentes centros de costos. La División de FAS ofrece también tres grandes líneas de servicios: Valoraciones, Asesorías Corporativas y Servicios Forénsicos; pero no se encuentran diferenciadas por centros de costos.

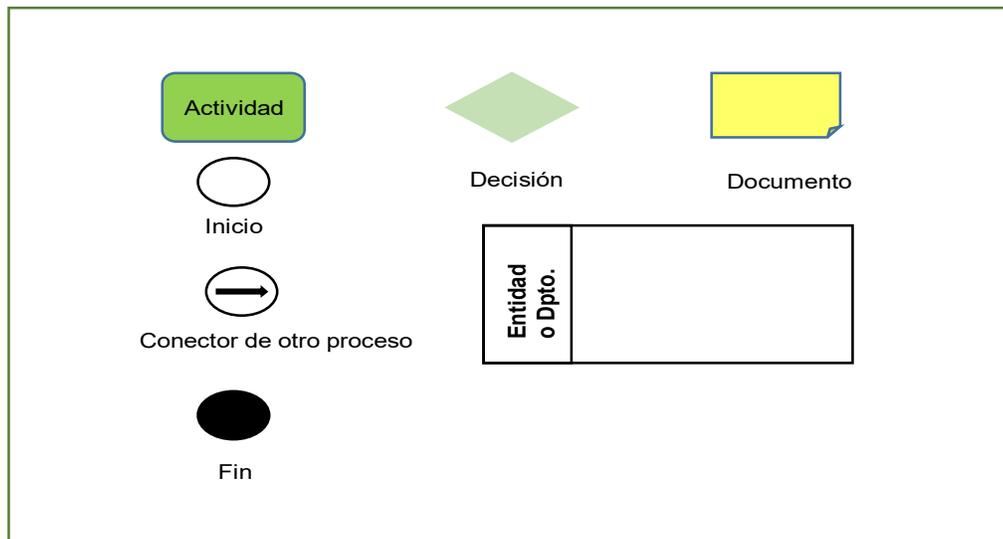


Figura 15. Leyenda.

Los diagramas realizados de los macro procesos se encuentran a partir del Anexo D hasta el Anexo G

A continuación, se describe en forma narrativa y breve cada uno de los procesos seleccionados.

- **Facturación:** Es el procedimiento para emitir las facturas correspondientes a los proyectos, según lo establecido en la propuesta de servicios aceptada por el cliente.
- **Cobranzas:** Son los pasos que se efectúan en la coordinación de operaciones para la recaudación o cobranza de los trabajos realizados a los clientes.
- **Actualización datos clientes (PUC):** Explica los pasos a seguir para modificar datos de clientes y poder cumplir con las normativas establecidas en la emisión de facturas. También es utilizada para evaluar a un cliente nuevo de la Firma y poder registrarlo, si es aprobado, en el sistema SAP para el inicio de los compromisos de trabajo.
- **Evaluaciones de Riesgo e Independencia (DRMS) de clientes/proyectos nuevos:** Para todo cliente nuevo o recurrente de la Firma debe completarse el

DRMS correspondiente, aprobarse y luego ser enviada la propuesta de servicios.

- Apertura/Cierre de proyectos: Proceso realizado por la coordinación de operaciones en el inicio, aprobación y cierre de un código de proyecto facturable.
- Pago a proveedores/terceros: Establece los pasos para realizar el pago a proveedores por parte de la Firma.
- Relacionados de negocios y/o proveedores: Define el procedimiento de evaluación, aprobación y contratación

Una vez caracterizados cada uno de los procesos medulares seleccionados, se procedió a estimar la posición de los servicios de MS y FAS con respecto al resto de las líneas de servicios que ofrece la Firma. Estos datos fueron resumidos en la tabla No. V y se presentan en Bolívares nominales.

Tabla No. V. Revenues en Bolívares, FY13-FY17

REVENUES	Expresados en Bolívares Nominales				
	FY13	FY14	FY15	FY16	FY17
Firma	158.688.479	214.606.327	332.505.771	1.290.170.024	3.646.627.675
MS	7.561.187	9.188.788	22.377.092	63.168.243	344.942.380
FAS	1.816.462	3.199.014	6.033.085	17.173.869	120.737.542

Fuente: Cálculos propios como ejercicio académico

Sin embargo, para la preparación de la matriz BCG fueron expresados en términos reales, es decir, se tomó en cuenta el índice de inflación utilizado por la Firma en cada uno de los ejercicios fiscales para la preparación del *forecast* y que por razones de confidencialidad no pueden hacerse públicas. Se obtuvo la siguiente matriz BCG, según se muestra en el gráfico 3.

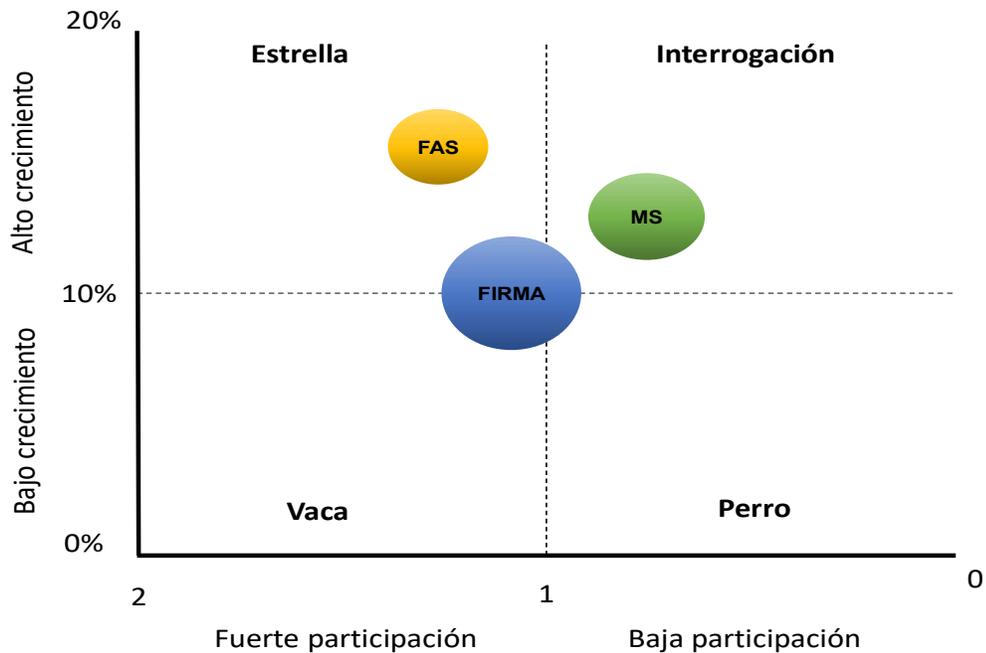


Gráfico 2. Matriz BCG para las divisiones de MS y FAS, FY13-FY17.
Fuente: Cálculos propios como ejercicio académico

2. FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN, FINANCIEROS Y OPERATIVOS

Se propusieron algunos indicadores para cada uno de los macro procesos seleccionados en el punto 1. Estos indicadores se presentan en la tabla VI relacionados con los macro procesos identificados y en la tabla VII con su respectiva fórmula. Luego, basados en la información histórica obtenida de Finanzas, Operaciones y la Coordinación de Operaciones, se procedió a su evaluación cuantitativa para verificar su comportamiento y su desempeño. Los resultados obtenidos se muestran a continuación de las Tablas.

Tabla No. VI. Indicadores Propuestos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Macro procesos asociado	Indicador
Financiera	Optimizar procesos y costos relacionados para aumentar la rentabilidad	Facturación	% Facturación por línea de servicio
			Antigüedad facturas
		Cobranzas	% Realización cobranzas
			% Realización acumulada cobranzas
Procesos Internos	Generar un incremento en la eficiencia operativa y gerencial, que pueda ser medido y que se materialice en un mejoramiento de la rentabilidad:	PUC	Número de días elaboración PUC
		DRMS	Número de días elaboración DRMS
			% de DRMS no conformes
		Pago a proveedores/terceros	Días para pago a proveedores o terceros
		Apertura/cierre de proyectos	cumplimiento fechas proyectos
		Control de reportes de tiempo	cumplimiento cargabilidad
Aprendizaje/ Crecimiento	Inspirar cambios que se transformen en menores tiempos de ejecución, mejor calidad, menores costos, mayores ingresos y/o mejor ambiente rganizacional.	Horas entrenamiento	cumplimiento horas entrenamiento
		Headcount	Variación del headcount

Tabla No. VII. Indicadores propuestos y su fórmula de cálculo

Perspectiva	Indicador	Fórmula	Fuente
Financiera	% Facturación por línea de servicio	$(\text{fact por línea serv}/\text{fact total}) \times 100$	Coordinación de Operaciones
	Antigüedad facturas	fecha actual – fecha emisión	Coordinación de Operaciones
	% Realización cobranzas	$(\text{cob real}/\text{cob estimada}) \times 100$	Finanzas
	% Realización acumulada cobranzas	$(\text{cob real acum}/\text{cob estimada acum}) \times 100$	Finanzas
Procesos Internos	Número de días elaboración PUC	fecha envío – fecha inicio	Riesgo e Independencia
	Número de días elaboración DRMS	fecha envío – fecha inicio	Riesgo e Independencia
	% de DRMS no conformes	$(\text{DRMS no conformes}/\text{DRMS totales}) \times 100$	Coordinación de Operaciones
	Días para pago a proveedores o terceros	Fecha pago – Fecha solicitud	Finanzas
	cumplimiento fechas proyectos	Fecha cierre técnico-fecha estimada cierre	Coordinación de Operaciones
	cumplimiento cargabilidad	$(\text{cargabilidad estimada} / \text{cargabilidad real}) \times 100$	Coordinación de Operaciones
Aprendizaje/ Crecimiento	cumplimiento horas entrenamiento	$(\text{hrs entrenamiento real}/\text{hrs entrenamiento estimadas}) \times 100$	Coordinación de Operaciones
	Variación del headcount	$(\text{headcount estimado}-\text{headcount real}) \times 100$	Recursos Humanos

A) Indicador: % Facturación por línea de servicio.

Descripción: Relaciona la facturación total de cada una de las divisiones con respecto a las líneas de servicio que ofrecen. Refleja la tendencia de la facturación y la composición de estos ingresos en relación a los servicios ofrecidos.

Fórmula:

$$\frac{\text{Facturación por línea de servicio}}{\text{Facturación total de la División}} \times 100$$

El comportamiento histórico de las Divisiones MS y FAS puede apreciarse en los gráficos 3 y 4:

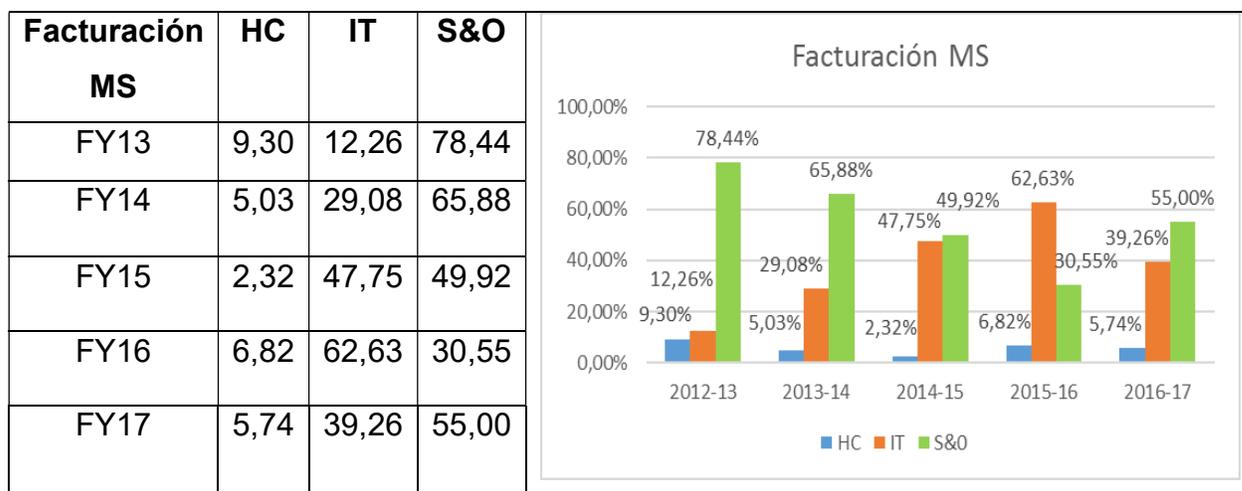


Gráfico 3. Facturación: Comportamiento Histórico División MS
Fuente: Cálculos propios como ejercicio académico

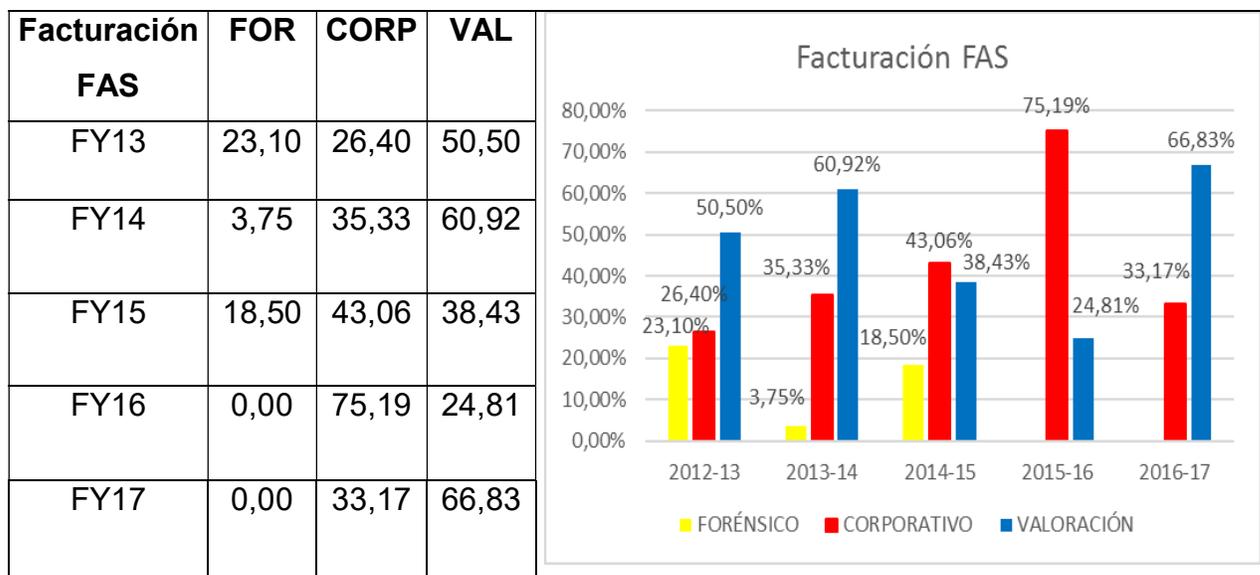


Gráfico 4. Facturación: Comportamiento Histórico División FAS
Fuente: Cálculos propios como ejercicio académico

El comportamiento en el FY18 de las Divisiones MS y FAS puede apreciarse en los gráficos 5 y 6:

:

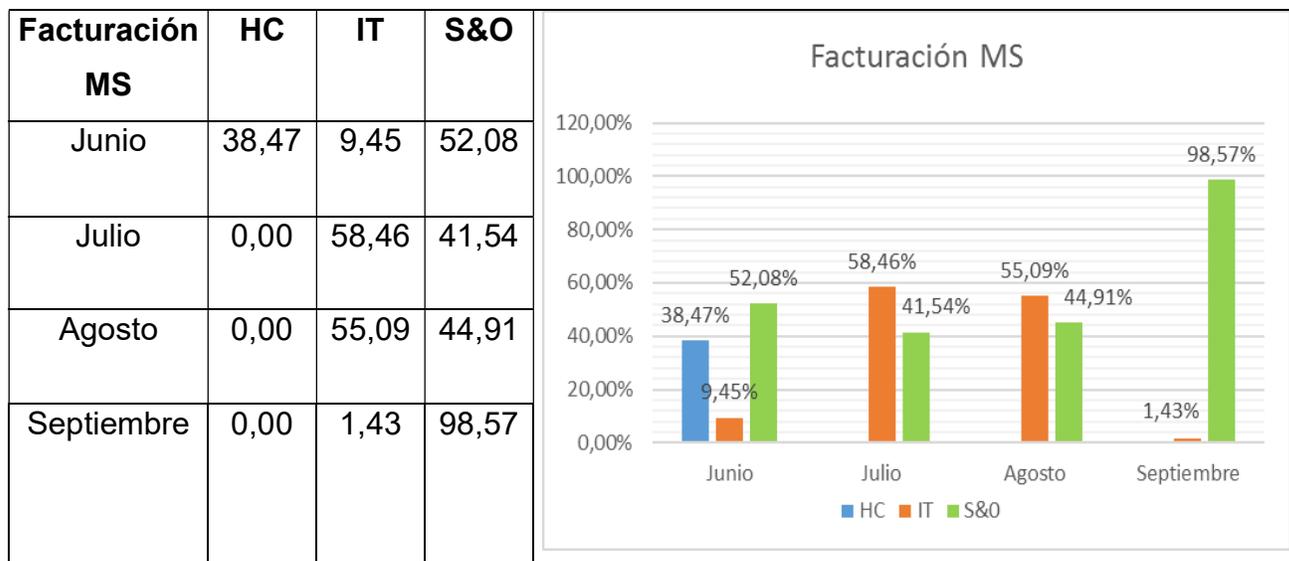


Gráfico 5. Facturación: Comportamiento FY18 División MS
Fuente: Cálculos propios como ejercicio académico

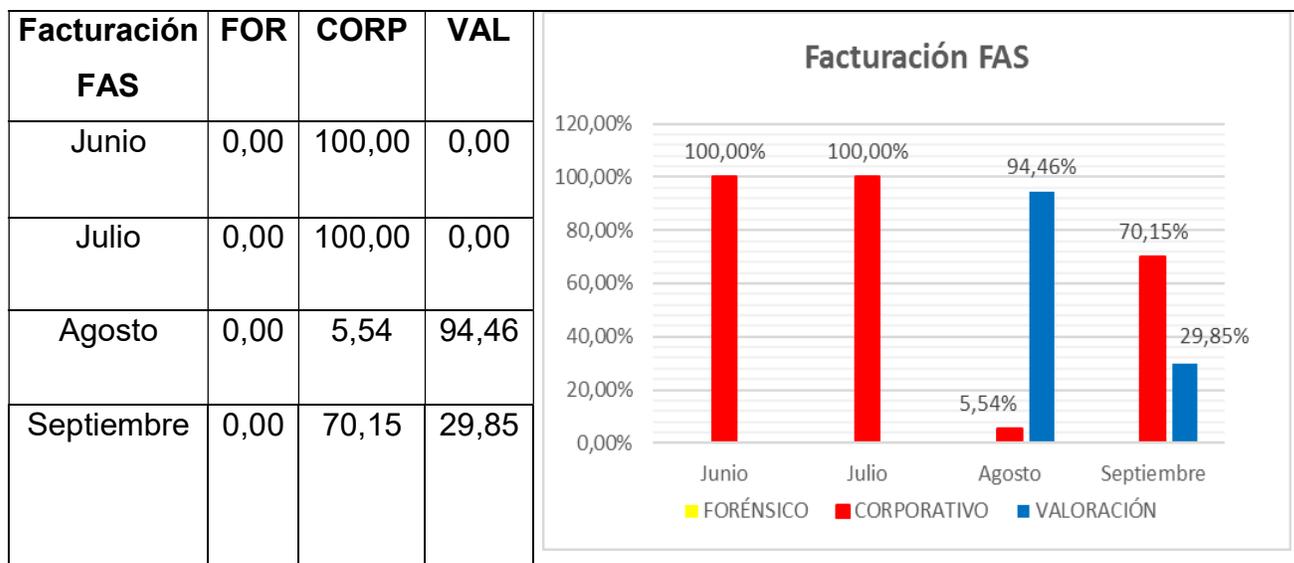


Gráfico 6. Facturación: Comportamiento FY18 División FAS
Fuente: Cálculos propios como ejercicio académico

B) Indicador: % Realización cobranzas por División

Descripción: Este indicador mide el desempeño del área de soporte en relación al cumplimiento de las metas establecidas de cobranzas mensualmente. La información resultante es un indicativo de qué tanto hemos avanzado en la gestión de cobranzas o qué tanto nos falta para cumplir las metas en el mes..

Fórmula:

$$\frac{\text{Cobranza real por División}}{\text{Cobranza estimada por División}} \times 100$$

El comportamiento histórico, expresado en miles de Bolívares, de la División MS puede apreciarse en el gráfico 7:

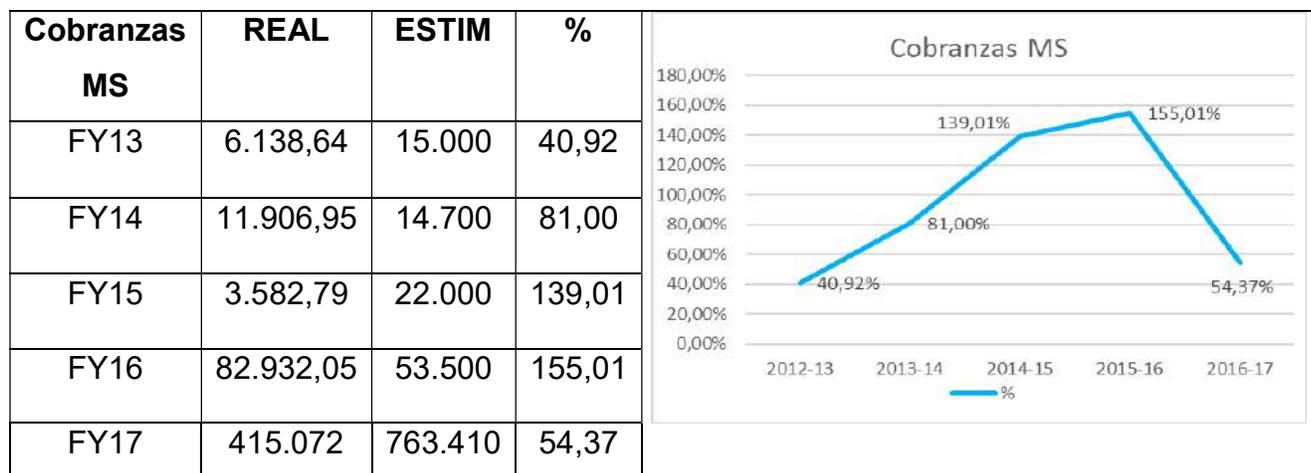


Gráfico 7. Cobranzas: Comportamiento Histórico División MS
Fuente: Cálculos propios como ejercicio académico

El comportamiento en el FY18, expresado en miles de Bolívares, de la División MS puede apreciarse en el gráfico 8:

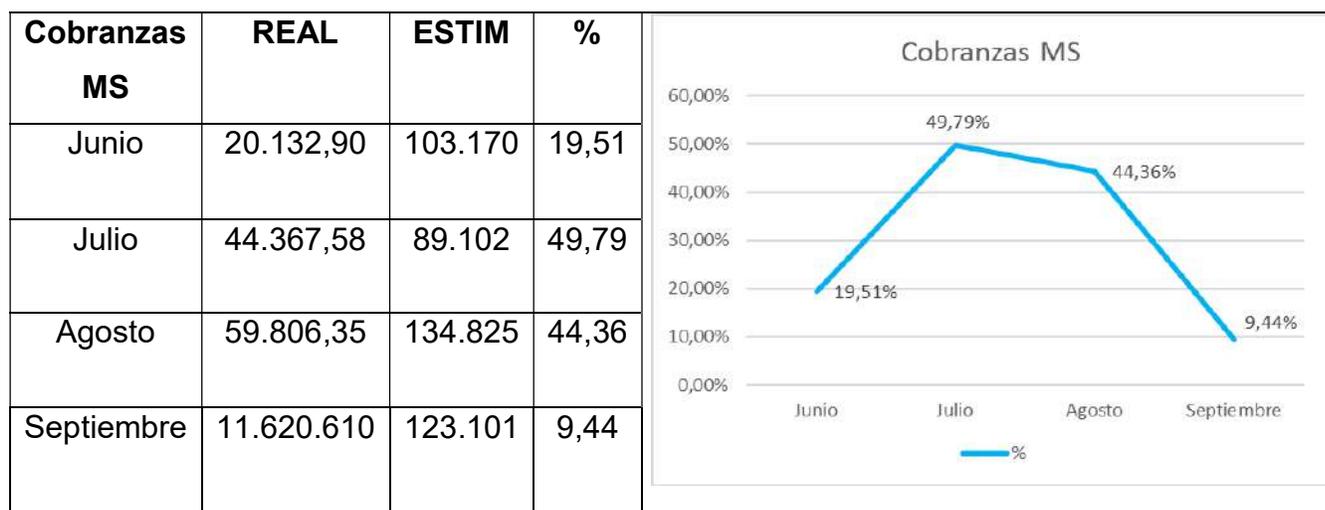


Gráfico 8. Cobranzas: Comportamiento FY18 MS
Fuente: Cálculos propios como ejercicio académico

C) Indicador: % Realización cobranzas por División

Descripción: Este indicador mide la gestión del área de soporte en relación al cumplimiento de las metas establecidas de cobranzas desde el inicio del ejercicio

fiscal a la fecha actual. Nos informa respecto a las metas alcanzadas mensualmente, acumuladas a la fecha y con respecto a la meta anual.

Fórmula:

$$\frac{\text{Cobranza real acumulada por División}}{\text{Cobranza estimada acumulada por División}} \times 100$$

El comportamiento FY18 del porcentaje de las cobranzas en las Divisiones MS y FAS se resume en la Tabla No. VIII.

Tabla No. VIII. % Cobranzas FY18 Divisiones MS y FAS

FY18 FAS	REAL	ESTIMADA	VARIACIÓN %
Jun	7.392.489,98	21.807.000,00	33,90%
Jul	5.512.249,10	21.807.000,00	25,28%
Ago	12.613.830,00	21.807.000,00	57,84%
Sep	3.098.750,00	21.807.000,00	14,21%
Oct	17.378.250,00	21.807.000,00	79,69%
Nov	0,00	21.807.000,00	0,00%
Dic	0,00	10.903.000,00	0,00%
Ene	0,00	10.903.000,00	0,00%
Feb	0,00	40.783.000,00	0,00%
Mar	0,00	30.755.000,00	0,00%
Abr	0,00	40.291.000,00	0,00%
May	0,00	167.256.000,00	0,00%
Total	45.995.569,08	431.733.000,00	10,65%
FY18	REAL	ESTIMADO	VARIACIÓN %
Acum a Sep	28.617.319,08	87.228.000,00	32,81%

Al no tener acceso a una base de datos histórica o actualizada para el resto de los indicadores propuestos, no se efectuaron otros cálculos.

2.1. Open Business Canvas

Esta herramienta nos muestra la infraestructura de soporte necesaria para el diseño de este sistema de indicadores, según se muestra en el gráfico 9.

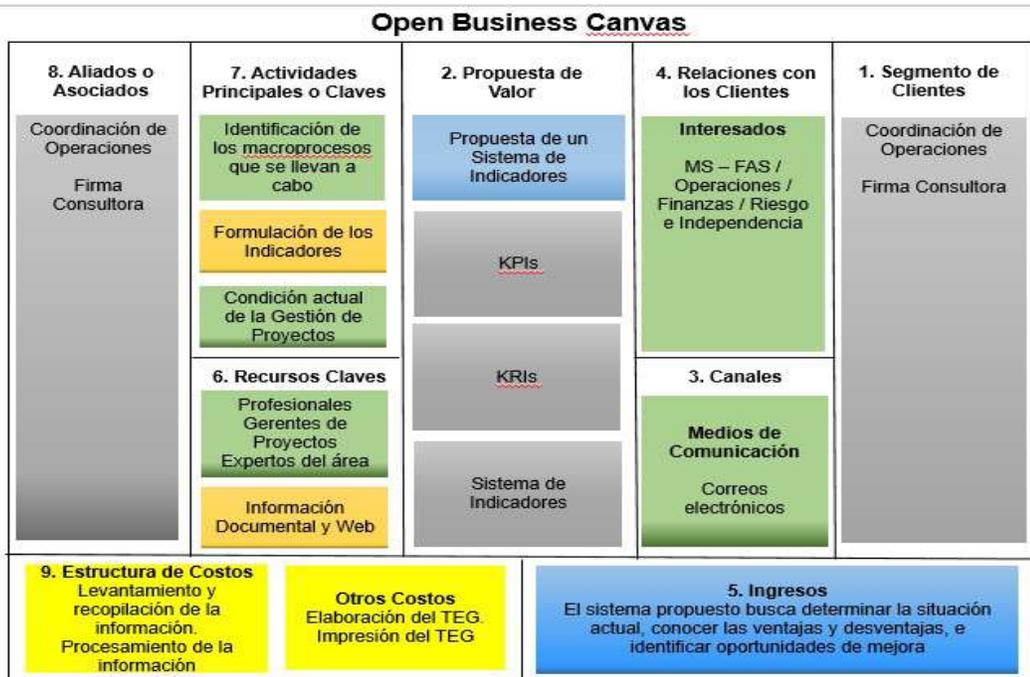


Gráfico 9. Open Business Canvas

1. Segmento de clientes: Los clientes identificados son el área de soporte de operaciones de las divisiones de MS y FAS donde se efectuará el levantamiento de la información y en consecuencia la Firma Consultora a la cual pertenece.
2. Propuesta de Valor: Con el diseño del sistema de indicadores de gestión, financieros y operativos se establecerá un sistema de medición que no existe, enfocado a suministrar información de la calidad del servicio que se presta en el área de soporte e identificar oportunidades de mejora en pro del mejor uso de los recursos.
3. Canales: Este sistema de indicadores sólo será aplicable a la Firma Consultora. Una vez identificados y evaluados se emitirán reportes de los indicadores con cierta frecuencia a los socios líderes de las divisiones de MS y FAS por medio de correos electrónicos, y si es el caso, se harán llegar en físico para facilitar la toma de decisiones en estas gerencias.
4. Relación con clientes: Los macro procesos identificados se relacionan con otras áreas de soporte de la Firma. Es importante mantener una comunicación clara con estas unidades, no sólo para la obtención de la información necesaria, sino

también para comunicarles los hallazgos de importancia que tengan impacto en sus procesos.

5. Flujo de ingresos: El sistema de indicadores propuesto busca suministrar información de una manera más eficiente, facilitar la toma de decisiones de la gerencia, identificar oportunidades de mejora que influyen en el mejor uso de los recursos. Si se mejoran estos procesos, se beneficia la relación con los clientes y en consecuencia los resultados financieros.
6. Recursos clave: La propuesta se desarrolla a través de una revisión documental principalmente, y los hallazgos fueron apoyados por juicios de expertos en la organización. La Firma colabora con la impresión de documentos y copias necesarias para la investigación.
7. Actividades clave: Para el desarrollo de esta propuesta se debe identificar los macro procesos medulares que se dan en el área de soporte de operaciones y que pueden ser medidos. Luego se determinará una serie de indicadores para los macro procesos seleccionados. Esto permitirá evaluar la situación actual, verificar la factibilidad de estos indicadores y mejorar los procesos de trabajo.
8. Asociaciones clave: Para desarrollar esta propuesta es necesario trabajar en conjunto con el área de soporte de operaciones, las otras áreas de soporte involucradas y el personal gerencial de las prácticas de MS y FAS.
9. Estructura de costos: La propuesta económica para realizar esta investigación redundará en un beneficio mayor identificando oportunidades de mejora que reducirán tiempo y por tanto costos en la ejecución de los procesos, siendo más eficientes. Los costos son mínimos considerando el consumo de tiempo para el levantamiento de la información, su proceso y posterior presentación.

3. PROPONER ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN, FINANCIEROS Y OPERATIVOS

Comprende la propuesta de implantación del sistema de Indicadores, asegurando su alineación con las líneas estratégicas de la organización y cumpliendo la metodología *FEL*.

3.1. Visualización de la propuesta de implantación

En esta etapa se inicia el desarrollo preliminar para la implantación de los indicadores de gestión, financieros y operativos; incluye la alineación estratégica del proyecto, que servirá y sustentará la solicitud del capital requerido por parte de la alta gerencia del proyecto.

3.1.1. Resultados de los objetivos

Los siguientes entregables han sido identificados como los resultados de los objetivos para la propuesta de implantación del Sistema de Indicadores:

- Conformación del equipo de trabajo para la realización de la implantación del sistema de indicadores.
- Adiestramiento del equipo de trabajo en los macro procesos identificados como medulares y en el sistema de indicadores propuesto.
- Diagnóstico de los macro procesos y evaluación de la factibilidad de los indicadores propuestos especificando metas y frecuencia de medición; así como el impacto en el alcance de las metas.
- Diseño de un mecanismo de seguimiento y control de los indicadores que contribuya con la toma de decisiones y la emisión temprana de alertas ante eventuales desviaciones.

3.1.2. Alineación estratégica del proyecto

Con la visión de la Firma Consultora “Ser modelo de excelencia”, su compromiso se orienta hacia la máxima calidad en la prestación de servicios a sus clientes. Con la misión “Ayudar a nuestra gente a alcanzar la excelencia”, su responsabilidad se orienta a la formación y promoción continua de sus profesionales, para ayudar a unos y otros a conseguir la excelencia. El comportamiento de todo su personal, tanto en el trabajo como en el resto de sus actividades cotidianas, debe estar en consonancia con estos lineamientos comunes a todas las Firmas miembro, en todos los países en los que está presente.

En el área de soporte de operaciones de la Firma Consultora no se producen indicadores que permitan medir el desempeño de determinados macro procesos. Un sistema de indicadores para evaluarlos, permitirá establecer la situación actual, conocer las ventajas e identificar oportunidades de mejora de la práctica en esta área de soporte, en pro de la excelencia.

3.1.3. Estimado de costos clase V

En la Tabla No. IX se detalla el presupuesto necesario Clase V para la implantación del sistema de indicadores.

Tabla No. IX. Estimación de costos Clase V

Descripción	Monto Unitario (Bs./hora)	Montos Totales (Bs.)
Equipo del proyecto	10.000,00	
Materiales de oficina		150.000,00
Servicio de internet		350.000,00
Servicios de reproducción		175.000,00

3.1.4. Plan preliminar de ejecución del proyecto

La implantación del sistema de indicadores se estima realizarse en un periodo de tiempo no mayor a nueve semanas, una vez iniciado. El recurso humano necesario para el proyecto estará configurado por personal interno de la Firma Consultora y estará conformado por: Un socio asignado como Patrocinador, un gerente de proyectos, un coordinador de operaciones, un coordinador de contabilidad, un supervisor de riesgo e independencia; y por último un socio designado para el Aseguramiento de Calidad del proyecto. La tarifa promedio por día de trabajo se fijó en Bs. 100.000,00, independientemente del rol en el equipo de proyecto. En la Tabla No. X se presenta el cronograma de la implantación.

Tabla No. X. Cronograma de implantación

Nombre de Tarea	Semanas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Equipo de trabajo	■											
- Conformación del equipo de trabajo	■											
Adiestramiento		■										
- Entrenamiento del equipo de trabajo		■										
Factibilidad de indicadores			■									
- Evaluación de indicadores			■									
Diseño				■	■							
- Control y seguimiento del sistema de indicadores				■	■							
Cierre									■			
Gerencia del proyecto	■	■										

3.1.5. Estudio de factibilidad preliminar del proyecto

La ejecución de la implantación del sistema de indicadores impactará positivamente a la Firma Consultora, específicamente a las Divisiones de MS y FAS, ya que contarán con la posibilidad de mejorar sus procesos operativos. Respecto a la ejecución del proyecto, sólo se requerirá la participación puntual de personal de las áreas operativas involucradas, que deberán asignar un

responsable por cada una, permitiendo una dedicación parcial sin impactar en la atención de sus funciones. Al contar con recursos internos no se justifica la contratación de terceros, ni la adquisición de sistema especializados que elevarían los costos del proyecto.

3.2. Conceptualización de la propuesta de implantación

En esta fase se desarrolla el concepto del proyecto, la organización para la planificación, el alcance con mayor precisión basados en la información de alternativas tecnológicas, sitios a seleccionar, recursos básicos y estimaciones de tiempo.

3.2.1. Conformación del equipo de trabajo

Para la etapa de implantación de los indicadores el equipo de trabajo estará conformado por un Patrocinador (Socio de MS), Gerente de Proyecto (Gerente de S&O) y el equipo de proyecto conformado por trabajadores de las unidades operativas involucradas (área de soporte de operaciones, área de finanzas y área de riesgo e independencia).

En la Tabla No. XI se muestra el detalle de los recursos humanos necesarios para realizar la implantación de los indicadores.

Tabla No. XI. Equipo del proyecto

Nombre del Rol	Procedencia	Cantidad
Patrocinador	Interna	01
Gerente de Proyecto	Interna	01
Equipo de proyecto	Interna	03
Auditor Aseguramiento de la calidad	Interna	01

3.2.2. Formalización del equipo de trabajo

Los roles y responsabilidades del recurso humano para el proyecto se presentan, en forma breve, a continuación:

Nombre del Rol	Patrocinador
Supervisión	Ninguna
Subordinación	Gerente de Proyecto
Funciones del Cargo	
Es la máxima autoridad del proyecto. Aceptar o rechazar el producto. Autorizar los recursos económicos para la ejecución del proyecto. Asegurar que el proyecto sea útil para la Firma consultora. Defender el proyecto ante la Junta Directiva de la Firma. Participar en el Plan de Riesgos.	
Responsabilidades	
Inicio del proyecto. Presupuesto del proyecto. Implantación del proyecto. Gestión de cambios. Cierre del proyecto.	

Nombre del Rol	Gerente de Proyecto
Supervisión	Patrocinador
Subordinación	Equipo de Proyecto
Funciones del Cargo	
<p>Responsable del éxito de la ejecución del proyecto.</p> <p>Liderar la planificación y el desarrollo de los productos del proyecto.</p> <p>Manejar el presupuesto, cronograma y el plan del proyecto.</p> <p>Controlar el proyecto mediante la medición, seguimiento y control del desempeño.</p> <p>Aplicar acciones correctivas.</p> <p>Integrar todos los componentes del proyecto.</p> <p>Administrar los recursos humanos del proyecto.</p> <p>Administrar los recursos financieros del proyecto.</p>	
Responsabilidades	
<p>Actividades de inicio y cierre del proyecto.</p> <p>Desarrollo del proyecto.</p> <p>Aprobación de las actividades de planificación, gestión de riesgos, gestión de cambios, gestión de la calidad.</p> <p>Presupuesto del proyecto.</p>	

Nombre del Rol	Equipo de proyecto
Supervisión	Gerente de Proyecto
Subordinación	No Aplica
Funciones del cargo:	
<p>Elaborar los entregables del proyecto.</p> <p>Crear la estructura desagregada de trabajo.</p> <p>Proveer estimaciones de tiempo y costo.</p> <p>Planificar los detalles de las actividades que le corresponden realizar, según el cronograma establecido.</p> <p>Ejecutar el trabajo asignado de acuerdo al tiempo, alcance y costo definido.</p> <p>Comunicar el estado de avance de las actividades.</p> <p>Informar al Gerente de Proyecto, sobre algún cambio de alcance, puntos de atención o algún riesgo detectado.</p> <p>Interactuar con los involucrados del proyecto.</p>	
Responsabilidades:	
Realizar las actividades/procesos asignados	

Nombre del Rol	Auditor de Aseguramiento de la Calidad
Supervisión	Patrocinador
Subordinación	No Aplica
Funciones del cargo:	
Auditar los requisitos de calidad del proyecto. Aplicar las medidas de control de calidad a los productos. Aprobar/desaprobar productos. Interactuar con los involucrados del proyecto.	
Responsabilidades:	
Auditorías de calidad. Solicitudes de cambio	

3.2 3. Involucrados identificados en el proyecto

Se indican las personas o áreas que se pueden ver afectadas positiva o negativamente en el proyecto:

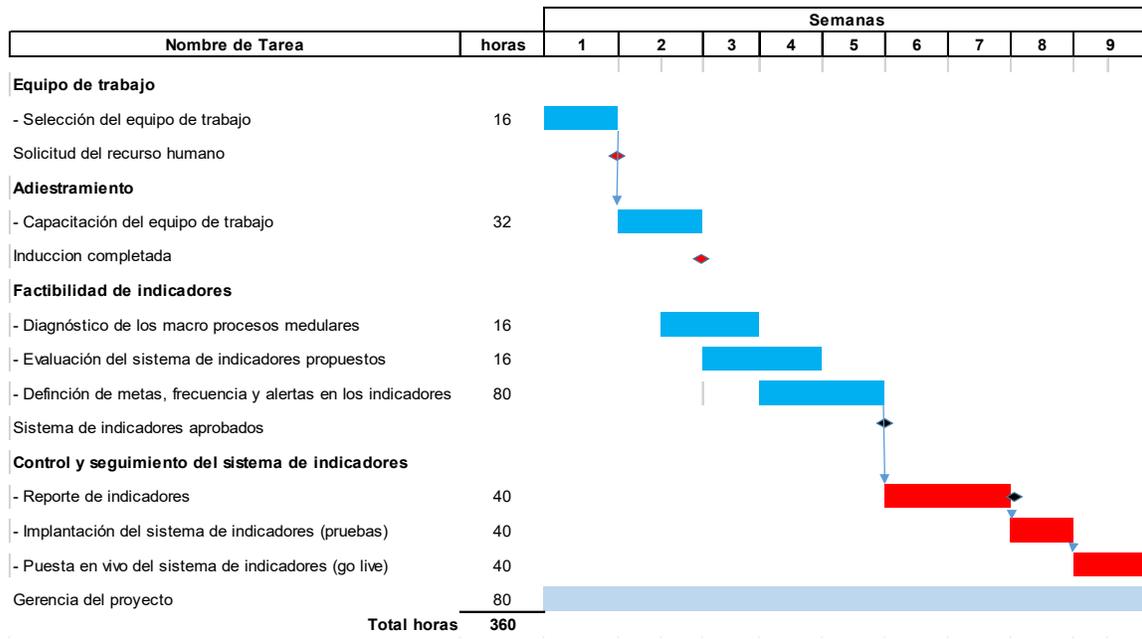
- División de MS y FAS
- Área de soporte de operaciones
- Áreas operativas corporativas: Finanzas, Operaciones y Riesgo e Independencia

3.2.4. Plan preliminar para la implantación del proyecto

Una vez definido el equipo de trabajo y sus roles, se inician las actividades de selección de los macro procesos medulares y la evaluación de la matriz de indicadores. Se medirán los mismos para verificar su factibilidad. Esto implica el levantamiento de la información necesaria para su cálculo, posterior presentación, fijar metas y establecer las alertas correspondientes. Estas actividades no deberán tener un lapso de tiempo mayor a cuatro semanas. Este plan también comprende

el diseño de cómo se presentarán a los interesados los resultados obtenidos y la frecuencia de su presentación, como se aprecia en la Tabla No. XII.

Tabla No. XII. Cronograma de actividades



3.2.5. Plan preliminar para la operación del proyecto

Una vez capacitado el personal que se encargará de los procesos e indicadores; se procederá a evaluar la matriz de adores para verificar la viabilidad de los indicadores, fijar metas y frecuencia de medición. Luego se definirá la plantilla de presentación, y se instruirá al personal que se encargará de la medición de los mismos, ver gráfico 10. Estas actividades serán realizadas *in situ* y deberán programarse para ser realizadas en un lapso no mayor a cuatro semanas.

REAL	MES		INDICADOR	REAL	Acumulado	
	ESTIMADO	Variación			ESTIMADO	Variación
966,0	2.532,0	-9,9%	Facturación	2.946	5.464,0	-46,1%
22,0	-		Facturas con antigüedad mayor a 30 días	23,5	-	
3.465,00	4.200,0	-17,5%	% Cobranzas	89.450,0	126.785,0	-29,4%
3,5	0,6		Promedio de días elaboración PUC	2,8	0,0	
0,4%	2,3%	-2%	% Cargabilidad	0,9%	0,0%	1%
0,9	0,6	49,3%	Promedio de Horas entrenamiento	5,0	6,5	-23,1%
2,0	-		DRMS re-work	3,0	-	
16,0	22	-27,3%	Facturación Gastos (Bsf)	15	23,0	-34,8%

Gráfico 10. Presentación de los indicadores

3.2.6. Evaluación de alternativas

Para la implantación del sistema de indicadores de gestión, financieros y operativos y su ejecución, se tomarán en cuenta los involucrados y los aspectos de riesgos. Se evaluarán las alternativas de realizarlo con personal involucrado en los procesos o contratar a terceros, es decir, personal de consultoría de la Firma o externos a ella.

3.2.7. Evaluación de conceptos alternativos

Para la utilización de los indicadores de gestión, financieros y operativos; deberán estar claramente definidos sus conceptos, fórmula de cálculo, uso e impacto en las divisiones de MS y FAS.

3.2.8. Evaluación de opciones técnicas y tecnológicas

Se definirán los requerimientos funcionales y técnicos para la automatización del cálculo del sistema de indicadores y su presentación a través de una hoja de cálculo Excel en el inicio de la puesta en marcha del sistema de indicadores. En un futuro puede ser necesario la utilización de algún software especializado.

3.2.9. Evaluación de sitios alternativos

El proyecto de implantación será realizado en el área de soporte de operaciones de las Divisiones de MS y FAS, ubicada en la sede de Caracas de la Firma Consultora, Torre Banco Occidental de Descuento B.O.D., Piso 20, Urb. La Castellana, Caracas 1060, Edo. Miranda.

3.2.10. Estimado de costos Clase IV

En la Tabla No. XIII se detalla el presupuesto necesario Clase IV para la implantación del sistema de indicadores.

Tabla No.XIII. Estimación de costos Clase IV

Descripción	Monto Unitario (Bs.X hora)	Montos Totales (Bs.)
Equipo del proyecto	Bs. 10.000 X 360	3.600.000,00
Materiales de oficina		150.000,00
Servicio de internet		350.000,00
Servicios de reproducción		175.000,00
	Totales	4.275.000,00

3.3. Definición de la propuesta de implantación

Esta fase lleva implícita las necesidades de la organización, sus recursos y tiempo.

3.3.1. Análisis de calidad del proyecto

La implantación deberá contener un plan de Gestión de Calidad, que describirá las políticas de calidad del proyecto. Principalmente deberá determinarse que procesos y actividades del área de soporte de operaciones determinan la política

de calidad, objetivos y responsabilidades para que el proyecto integre estas necesidades. A lo largo de la ejecución deberá monitorearse su desempeño para asegurar la calidad del mismo, descubrir de forma temprana cualquier desviación y revisión al respecto.

Cualquier desviación conllevará acciones de cambio mediante la aplicación de correctivos o preventivos, las cuales verificarán si su aplicación ha sido efectiva o no, o inclusive la modificación de alguno de los indicadores. Los entregables serán presentados al Patrocinador, según lo programado, con el objeto de emitir o no su conformidad de acuerdo a las especificaciones. Si no se aprueba, será devuelto para su corrección y presentación nuevamente para aprobación.

3.3.2. Análisis de riesgos del proyecto

Se identificarán los riesgos y serán plasmados en una Matriz de Riesgos. Este proceso debe ser sistemático a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, debe participar el equipo de trabajo y su resultado debe ser comunicado al Patrocinador. La Matriz de Riesgos deberá revisarse periódicamente para su seguimiento, control e identificación de algún cambio. Se enumeran algunos riesgos a considerar:

- Los indicadores resultantes no son aprobados
- El proyecto se extiende
- El personal del equipo de trabajo abandona el proyecto
- Hay reducción del presupuesto

En esta matriz se debe expresar la probabilidad e impacto de los riesgos, según la siguiente clasificación:

B = bajo

M = medio

A = alto

El efecto que produce el riesgo sobre el proyecto indicará el grado del riesgo, que se obtiene del producto de la probabilidad con el impacto, según la Tabla No. XIV

Tabla No. XV. Estimación del grado de los riesgos del proyecto

	Probabilidad		
Impacto	Bajo	Medio	Alto
Bajo	C	C	A
Medio	C	B	A
Alto	B	A	A

La planificación de acciones de mitigación de riesgos serán las respuestas al efecto de los riesgos y dependerán del grado de las mismas, como se indica a continuación:

Grado A = Las medidas de mitigación deben ser identificadas y aplicadas durante la ejecución del proyecto.

Grado B = Las medidas de mitigación deben ser identificadas y presupuestadas para su posible ejecución si los recursos lo permiten.

Grado C = No se necesita ninguna acción a menos que la clasificación del grado aumente con el tiempo.

3.3.3. Estimado de costos Clase III

En la Tabla No. XV se detalla el presupuesto necesario Clase III para la implantación del sistema de indicadores.

Tabla No.XV. Estimación de costos Clase III

Descripción	Monto Unitario (Bs.X hora)	Montos Totales (Bs.)
Equipo del proyecto	Bs. 10.000 X 360	3.600.000,00
Materiales de oficina	2	250.000,00
Servicio de internet		350.000,00
Servicios de reproducción	2	285.000,00
	Totales	4.485.000,00

3.3.6. Plan de Ejecución del Proyecto (PEP)

La implantación del proyecto consiste en la evaluación e instalación del producto generado, es decir el Sistema de Indicadores de gestión, financieros y operativos para el área de soporte de operaciones. Para llevar a cabo esta implantación deberá tenerse acceso a una carpeta compartida para el archivo de la documentación. Una vez implantado el sistema de indicadores se verificará que la misma haya sido exitosa a través de un instrumento evaluativo que deberá aplicarse continuamente con los resultados hasta dos meses después de la implantación para efectos comparativos. Deberá comunicarse y entrenarse a las áreas involucradas sobre el nuevo sistema de indicadores para que estén informados sobre los cambios implementados.

La implantación de este sistema de indicadores deberá cumplir los requisitos de la Norma ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de calidad, enfoque a procesos.

Se anexa el PEP, modelo de la Universidad de Adelaide a continuación:

Sistema de Indicadores de Gestión, financieros y operativos para el área de soporte de operaciones. Caso: Firma Consultora

Plan de Implantación

Historial de versiones

Fecha	Versión	Autor	Descripción
Oct	1		Primera versión

Historial de aprobaciones

Nombre	Cargo	Firma	Fecha
	Gerente de Operaciones		
	Auditor de Aseguramiento de la Calidad		
	Dirección de Tecnología		

Revisión Histórica

Nombre	Título	Firma	Fecha	Versión
	Patrocinador			
	Gerente de Proyecto			
	Dirección de Tecnología			

Lista de Distribución

Nombre	Título	Firma	Fecha	Versión
	Coordinador de Operaciones			
	Coordinador de Contabilidad			
	Supervisor de Riesgo e Independencia			
	Gerente de Operaciones			
	Director de Tecnología			

Descripción general del documento

Plan de Ejecución de la Implantación del Sistema de Indicadores de Gestión, Financieros y Operativos para el área de soporte de Operaciones, Caso Firma Consultora.

El propósito de este documento

La implantación del sistema de indicadores se estima realizarse en un periodo de tiempo no mayor a nueve semanas, una vez iniciado. El recurso humano necesario para el proyecto estaría conformado por personal interno de la Firma Consultora: Un socio asignado como Patrocinador, un gerente de proyectos, un coordinador de operaciones, un coordinador de contabilidad, un supervisor de riesgo e independencia; y por último un socio designado para el Aseguramiento de Calidad del proyecto.

Términos y abreviaturas

Términos/Abreviaturas	Significado
MS	Management Solutions o la División de Consultoría Gerencial
FAS	Financial Advisory Services o la División de Asesoría de Servicios Financieros
CMI	Cuadro de Mando Integral
IT	Tecnología
S&O	Strategy and Operations o Estrategia y Operaciones

Referencias

Antecedentes

En el área de soporte de las Divisiones de Consultoría Gerencial y Financiera, no se producen indicadores que permitan calcular el desempeño o gestión de determinados macro procesos previos al inicio, durante y posteriores al cierre de los proyectos. Es recomendable, por tanto, contar con un sistema que permitan evaluarlos continuamente. Se requiere establecer un sistema de indicadores, adaptados a las características propias de los procesos administrativos de los servicios de consultoría, que deben cumplirse previos a la fase de inicio y hasta la fase final de un proyecto; que puedan ser interpretados y, evaluados, para posteriormente, y de ser el caso, posibilitar acciones correctivas; con el fin de garantizar la eficiencia para todas las partes involucradas.

Contar con esta información, permitirá establecer la situación actual, conocer las ventajas e identificar oportunidades de mejora de la práctica en esta área de soporte, en pro de la excelencia. Para ello se propone la implantación de estos indicadores e iniciar la medición de los mismos.

La ejecución de la implantación del sistema de indicadores impactará positivamente a la Firma Consultora, específicamente a las Divisiones de MS y FAS, ya que contarán con la posibilidad de mejorar sus procesos operativos. Respecto a la ejecución del proyecto, sólo se requerirá la participación puntual de personal de las áreas operativas involucradas, que deberán asignar un responsable por cada una, permitiendo una dedicación parcial sin impactar en la atención de sus funciones. La ejecución del proyecto se realizará en las oficinas de la Firma Consultora.

Resource Plan

Rercurso	Teléfono	Oficina	Responsabilidad
Socio de MS		Caracas	Patrocinador
Gerente de S&O		Caracas	Gerente de proyecto
Socio de FAS		Caracas	Auditor de Calidad
Coordinador de Conatbilidad		Caracas	Equipo de trabajo
Supervisor de Riesgo e Independencia		Caracas	Equipo de trabajo
Coordinador de Operaciones		Caracas	Equipo de trabajo

Pre-Implantación y Programa de Ejecución

Fecha	Paso	Tarea	Recurso/ Rol	Check point	Fecha Inicio	Duración	Aprobación	Status
	1	Conformar equipo de trabajo	Gte. Proy		Sem 1	16 hrs	Patrocinador	
	1.1	Solicitud del recurso humano requerido						
	2	Adiestramiento equipo de trabajo	Gte Proy		Sem 2			
	2.1	Capacitación del equipo de trabajo	Equipo			24 hrs		
		Solicitud de materiales y equipos					Patrocinador	
	3	Factibilidad del sistema de indicadores	Gte Proy					
	3.1	Diagnóstico de la situación actual	Equipo		Sem 2	Sem 3		
	3.2	Evaluación inicial de los indicadores	Equipo		Sem 3	Sem 4		
	3.3.	Fijas metas y frecuencia de indicadores	Gte Proy		Sem 4	Sem 5	Patrocinador	
	3.4	Aprobación indicadores	Auditor			16 hrs	Patrocinador	
	4	Control y seguimiento	Gte Proy					
	4.1	Reporte de indicadores	Equipo		Sem 6	Sem 7	Gte Proyecto	
	4.2.	Pruebas Implantación sistema de indicadores	Gte Proy		Sem 8		Patrocinador	
	4.3.	Aprobación del sistema de indicadores	Auditor		Sem 8		Patrocinador	
	4.4.	Go live sistema de indicadores	Equipo Direct IT		Sem 9		Gte Proyecto	
		Cierre						

Una vez implantado el sistema de indicadores se verificará que la misma haya sido exitosa a través de un instrumento evaluativo que deberá aplicarse continuamente con los resultados hasta dos meses después de la implantación para efectos comparativos. Deberá comunicarse y capacitarse a las áreas involucradas sobre el nuevo sistema de indicadores para que estén informados sobre los cambios implementados.

Plan de Contingencia

La ejecución de este proyecto contempla como documentos anexos:

Plan de riesgos

Plan de Comunicaciones

Plan de Gestión de la Calidad

Gerencia

Antes de iniciar la ejecución del proyecto de implantación del sistema de indicadores debe revisarse nuevamente la estructura de costos presupuestados, por temas inflacionarios que impactarán en su ejecución.

Plan de soporte Post Implantación

Una vez implantado el sistema de indicadores se verificará que la misma haya sido exitosa a través de un instrumento evaluativo que deberá aplicarse continuamente con los resultados hasta dos meses después de la implantación para efectos comparativos.

Deberá comunicarse a las áreas involucradas sobre el nuevo sistema de indicadores para que estén informados sobre los cambios implementados.

3.3.5. Estimado de costos Clase II

En la Tabla No. XVI se detalla el presupuesto necesario Clase II para la implantación del sistema de indicadores.

Tabla No. XVI. Estimación de costos clase II

Descripción	Monto Unitario (Bs.X hora)	Montos Totales (Bs.)
Equipo del proyecto	Bs. 10.000 X 380	3.800.000,00
Materiales de oficina	2	250.000,00
Servicio de internet		350.000,00
Servicios de reproducción	2	285.000,00
	Totales	4.685.000,00

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1. IDENTIFICACIÓN DE LOS MACRO PROCESOS QUE SE EJECUTAN EN EL ÁREA DE SOPORTE DE OPERACIONES

Se identificaron como macro procesos medulares para el área de Coordinación de Operaciones, los siguientes:

- Facturación
- Cobranzas
- Actualización datos clientes (PUC)
- Evaluaciones de Riesgo e Independencia (DRMS) de clientes/proyectos nuevos.
- Apertura/Cierre de proyectos
- Pago a proveedores/terceros
- Relacionados de negocios y/o proveedores

En los resultados obtenidos en la matriz BCG, se observa que la División de FAS, aunque es fuente generadora de ingresos en la Firma de menor tamaño con respecto a la División de MS, su comportamiento histórico ha tenido una tendencia positiva al crecimiento, ubicándose en el cuadrante Estrella. Esto no es determinante, pero sugiere que la solicitud de servicios y/o clientes de FAS se han incrementado. Hay que considerar que esta División puede haber sido afectada por la situación país, y ocasionado un incremento de servicios financieros en las organizaciones para poder responder rápidamente a la evolución del ambiente político y económico del país.

Con respecto a la División de MS, aunque se encuentra ubicada en el cuadrante Interrogación, también ha presentado una tendencia positiva al incremento de sus

ingresos, pero en menor proporción que la de FAS. Al respecto, no se puede ser determinante.

2. FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN, FINANCIEROS Y OPERATIVOS

Al observar los resultados cuantitativos de los indicadores propuestos, se concluye lo siguiente:

Para los indicadores de facturación de MS se obtuvo que la línea de servicio que genera mayores ingresos, histórica y actualmente, es la de S&O, seguida por la de IT. El descenso de los proyectos para HC ha sido cada vez más acentuado, especialmente en este FY18. En los indicadores de facturación de FAS los proyectos de Valoración, de corta duración, son los mayores generadores de ingresos, seguidos por los proyectos correspondientes a Asesorías Corporativas (Due Diligence, estudios de factibilidad, casos de negocio, entre otros). Los servicios de investigación forense no tienen mayor incidencia en esta división.

En el comportamiento de los indicadores de cobranzas para MS y FAS, su desempeño histórico fue bueno en los años anteriores al FY17. A partir de este, la tendencia ha ido en descenso en su comportamiento, manteniéndose en lo que va del FY18.

La satisfacción del personal es un tema importante para toda organización. La medición del indicador de horas de entrenamiento tiene consecuencias en la motivación, dedicación y compromiso organizacional. Se incluyó un indicador que mide la falta de personal profesional; dada su importancia en la oferta de servicios de la Firma, y que no puede desconocerse la migración de personal profesional calificado por la situación país.

El Open Business Canvas permite visualizar en forma gráfica la propuesta del trabajo de investigación.

3. PROPONER ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN, FINANCIEROS Y OPERATIVOS

El propósito de esta actividad es determinar si se ajustan los indicadores propuestos a los procesos establecidos, evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijadas, permitiendo sugerir si es el caso, cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines del área. Para ello se desarrolla la metodología FEL para la implantación de este sistema.

El objetivo principal implica que se realice un análisis profundo de los indicadores cuantificados que permita evaluar si lo realizado, inclusive lo que se dejó de realizar, o lo que se hubiera obtenido por encima de lo estimado, ha servido para los objetivos de la Firma; o si deben sugerirse determinados cambios y proponerlos a fin de mejorar y ajustar cada cierto periodo el funcionamiento del área, su personal y principalmente las actividades respectivas.

Cada indicador de estos procesos deberá analizarse mensualmente y los resultados logrados, las nuevas metas, las causas posibles de incumplimientos y las acciones correctivas o preventivas a que haya lugar, así como la evaluación de los recursos invertidos. Los involucrados en los procesos deben estar conscientes que la mejora continua del proceso y del sistema obedece a la medición frecuente de los indicadores, que ofrezcan la oportunidad de corregir desviaciones para encaminarse hacia el logro de la meta. Es importante respetar la frecuencia de medición de los mismos puesto que es la única manera de estandarizar e ir comparando resultados en el tiempo.

La identificación de mejoras en la gestión y el desarrollo de recomendaciones para promover mejoras o acciones correctivas relacionadas con la gestión de los macro

procesos. Por efectos de alcance y el poco tiempo establecido para la realización de la investigación no se contempló la implementación y operación del proyecto sistema de indicadores, sino la planificación del mismo.

Se anexa el Open Innovation Canvas, ver gráfico 11.

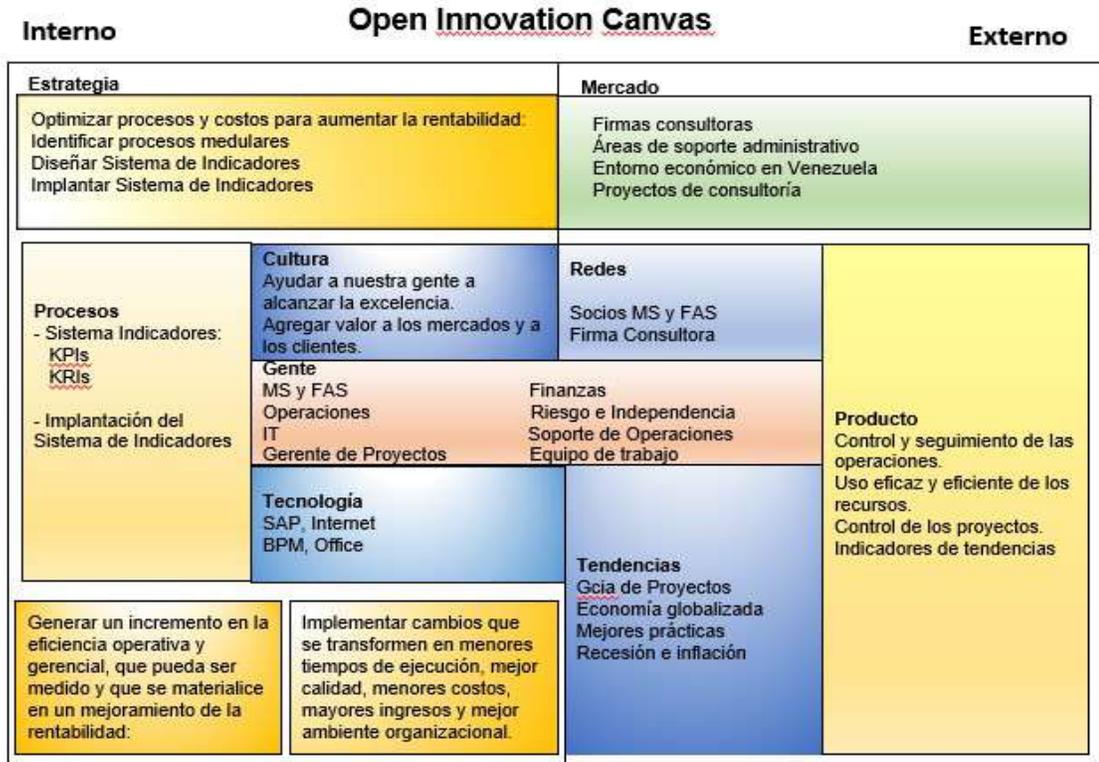


Gráfico 11. Open Innovation CANVAS

CAPÍTULO VII: LECCIONES APRENDIDAS

Se expondrán los aspectos que de alguna forma incidieron en forma favorable o contrarrestaron los resultados de esta investigación.

La ejecución de la investigación versus la planificación que se tenía no fue como se esperaba. Las doce semanas programadas no se cumplieron; esto debido principalmente a que se presentaron en la ciudad de Caracas una serie de manifestaciones que ocasionaron modificaciones en el cronograma de clases de la Universidad, disminuyendo las horas de dedicación y asesorías al TEG.

Actividades	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	5 sem	6 sem	7 sem	8 sem	9 sem	10 sem	11 sem	12 sem
Presentación del Proyecto a TEG (21 Mar)	■											
Correcciones al TEG		■	■	■								
Primera revisión TEG (8 May)					■							
Correcciones al TEG						■	■					
Segunda revisión TEG (30 May)								■				
Correcciones al TEG									■			
Entrega Versión Definitiva TEG (12 Jun)										■		
Inicio presentaciones TEG (30 Jun)												■
Término presentaciones TEG (14 Jul)												

Gráfico 12. Cronograma del TEG.
Fuente: Cálculos propios

Respecto a los recursos económicos, aunque no se incurrió en gastos significativos en impresión y papel, debido a que la Firma colaboró con ello, la proyección inicial sufrió una fuerte desviación; principalmente por el fenómeno inflacionario que se agudizó en los últimos meses.

Presupuesto de Recursos

<u>Actividad</u>	<u>Costo Bs.</u>
Planificación	40.000
Estructurar Cap. III	10.000
Estructurar Cap. IV	10.000
Cuadro Operacionalización de variables	10.000
Cuadro Antecedentes de la investigación	10.000
Ejecución	25.000
Corregir Cap. III y Cap. IV	5.000
Completar páginas preliminares	5.000
Elaborar Cap. III y Cap. IV	10.000
Entregar tareas (EDT, cronograma, presupuesto, Canvas BP, procedimientos por objetivos)	5.000
Cierre	25.000
Imprimir proyecto TEG	15.000
Fijar fecha de exposición	0
Presentar proyecto TEG	10.000
Solicitar solvencia	0
Totales	90.000

La realización de este trabajo de investigación logró que el investigador profundizara conocimientos en la gestión de proyectos, no solo teniendo como referencia al PMI sino otras metodologías. Todo esto contribuyó al crecimiento personal y desarrollo profesional del investigador, así como a continuar indagando sobre las nuevas tendencias en materia de gerencia de proyectos.

Antes de ejecutar un proyecto es importante verificar que no sólo es una solución o mejora para la organización hacia la que va dirigido, sino que también esté encaminado con las estrategias de la organización, contribuyendo al cumplimiento de la misión y visión del negocio.

Es importante invertir tiempo en la planificación de un proyecto para que la ejecución sea exitosa. Este TEG sirve como base para la aplicación de la metodología FEL en otros proyectos que se presenten en la unidad de análisis.

VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

1.1. Identificación de los macro procesos que se llevan a cabo en el área administrativa de soporte de operaciones

Dentro de las actividades que desarrolla la Coordinación de Operaciones, lo concerniente a los macro procesos, es parte importante para las prácticas de MS y FAS, por esto requieren de evaluación y verificación en base a criterios adecuados que permitan identificar las deficiencias, corregirlas y mejorar los procesos. Esta área tiene la responsabilidad de realizar en forma apropiada sus funciones y administrar los recursos con la finalidad del logro de los objetivos y metas establecidos por la Firma.

Dentro del desarrollo de estas funciones resulta necesario obtener resultados sobre el rendimiento de los procesos en base a la evaluación de indicadores. Al identificar los macro procesos seleccionados para esta investigación, se encontró que no están actualmente delimitados y/o especificados como funciones que presta la Coordinación de Operaciones, lo que dificultó conseguir la información histórica para la comprobación cuantitativa de muchos de ellos.

1.2. Formulación de los indicadores de gestión, financieros y operativos

Los indicadores de facturación permiten visualizar el desempeño de los ingresos para las divisiones de MS y FAS, así como las líneas de servicios generadoras de ingresos, colaborando en la toma de decisiones estratégicas de la alta gerencia.

Los indicadores de cobranzas permiten visualizar el desempeño de la coordinación de operaciones y alertar en forma temprana la necesidad de

intervención de los gerentes en la gestión de cobranzas para el cumplimiento de las metas establecidas en las Divisiones de MS y FAS.

La obtención de valores para los indicadores de procesos como PUC, DRMS, Relaciones de Negocio y Pago a Proveedores, que no pudieron ser cuantificados, permitirán establecer el desempeño de esta área respecto a la eficiencia en el cumplimiento de los mismos.

1.3. Proponer estrategias de implantación de los indicadores de gestión, financieros y operativos

Es necesario finalizar la implementación del Sistema de Indicadores en el área para facilitar la obtención de datos y la utilización de indicadores como medidas de desempeño, rendimiento e identificación de mejoras. Este sistema permitirá de modo más eficaz identificar medidas de eficiencia de los citados procesos realizados en el marco de las prácticas de MS y FAS.

La implementación del Sistema de Indicadores permitirá un mejor empleo de los recursos, establecer y mejorar las operaciones dentro de los procesos seleccionados, ya que el fin es corregir las posibles deficiencias y facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables.

2. RECOMENDACIONES

- Utilizar la información presentada en esta investigación respecto a los macro procesos y sus diagramas para facilitar la actualización del Manual de Funciones y Procedimientos del área respectiva, así como de la Descripción de Cargo.
- Antes de implantar el sistema propuesto, la Coordinación de Operaciones debe iniciar un levantamiento de información para aquellos indicadores que han sido

propuestos y cuya medición no se pudo efectuar por la falta de información correspondiente. Especialmente para los procesos relacionados con PUC, DRMS, Pago a Proveedores y Relaciones de Negocio, lo que ayudará en el establecimiento de Acuerdos de Niveles de Servicio o SLA, y facilitará la evaluación del desempeño de esta área.

- Al no contar con SLA entre las diferentes unidades administrativas que intervienen en los macro procesos anteriormente señalados, se sugiere la revisión de los mismos a nivel de todas las áreas de servicio de la Firma para su establecimiento y facilitar la medición del desempeño de las diferentes áreas de soporte.
- Hay que indicar que los indicadores propuestos no son los únicos a considerar para medir rendimiento o mejorar procesos, por lo que se recomienda su revisión frecuente dado su impacto y aporte. De la frecuencia de las mediciones y su resultado, y conforme avance el tiempo, se espera corroborar benchmarking de los indicadores de procesos con respecto a otras líneas de servicio de la Firma y contribuir a la implantación de las mejores prácticas.
- Continuar con la fase de la implantación del sistema de indicadores y su operación para el área de soporte de operaciones, utilizando este TEG como base para el mismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (s.f.). Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de Banca y Negocios: www.bancaynegocios.com/perspectivas-venamcham-2017-los-retos-que-vienen-para-la-banca-y-la-economia-venezolana/
- © 2017 KPMG . (2017). Recuperado el 27 de Febrero de 2017, de KPMG: <https://home.kpmg.com/ve>
- (2017). (AEC, Productor) Recuperado el 5 de Octubre de 2017, de Asociación Española para la Calidad: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/norma-iso-21500>
- Arias, F. G. (2016). *El proyecto de investigación* (Séptima edición ed.). (E. Episteme, Ed.) Caracas.
- Ávila Sánchez, M. I. (2004). Diseño de un sistema de gestión de calidad en el Centro Santa María mediante la aplicación de la Norma ISO 9001:2000. (P. U. Javeriana, Recopilador) Santafé de Bogotá D.C., Colombia. Recuperado el 12 de Febrero de 2017, de www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis72.pdf
- Avilés Villamar, J. R. (2013). Propuesta de Diseño de implementación de un sistema de gestión estratégico operativo a través de la integración de BSC y el sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008 para Industrial y Comercial 3B S.A: (Industria Textil). Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 12 de Febrero de 2017, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4300/1/UPS-GT000390.pdf>
- BPM, C. (2006-2001). *Programa de formación y certificación profesional internacional en Metodología Ágil BPM: RAD*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2017
- BPM, C. (s.f.). *El libro del BPM 2010*. (Club-BPM, Ed.) Madrid, España. Recuperado el 2017
- Canvas. Recuperado el 21 de octubre de 2017. <https://canvanizer.com/new/open-innovation-canvas>
- Código de Comercio. (21 de Diciembre de 1955). Caracas, Venezuela: Gaceta Extraordinaria No. 475.

- Colegio de Ingenieros de Venezuela. (1994). Manual de Contratación de Servicios de Consultoría, Ingeniería, Arquitectura y Profesionales AFines. Venezuela Recuperado el 28 de Febrero de 2017, de <http://www.cianz.org.ve/archivos/LeyesyReglamentos/LEYESBASICASYRELACIONADASCONLEJERCICIO/COSTO%20DE%20LOS%20SERVICIOS%20PROFESIONALES.pdf>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (15 de febrero de 2009). Caracas, Venezuela: Gaceta Extraordinaria No. 5.908.
- Díaz, L. (Mayo de 2015). Índices de desempeño para la evaluación del proceso administrativo en la ejecución de operaciones de la Dirección de Investigación del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios "Dr. Arnoldo Gavaldón". Bárbula, Carabobo, Venezuela: Universidad de Carabobo. Recuperado el 12 de Febrero de 2017, de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1913/1/ldiaz.pdf>
- Economipedia. (2016). Definiciones de Economía y Finanzas. *Matriz BCG*. Recuperado el 19 de Octubre de 2017, de www.economipedia.com
- Fernández de Silva, I. O. (2007). *Diccionario de Investigación* (Segunda edición ed.). (Q. ediciones, Ed.) Caracas, Venezuela.
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA. Recuperado el 28 de Febrero de 2017
- Furtado Pimentel, A. (Junio de 2010). Diseño de un sistema de indicadores de gestión para el área de Desarrollo de Prpductos de una empresa de consumo masivo. *Universidad Católica Andrés Bello*. Caracas, Venezuela. Recuperado el 13 de Septiembre de 2016, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8758.pdf>
- Gajardo Bagnara, P. (Agosto de 2014). Propuesta de un modelo estratégico de control de gestión aplicado a Deloitte. (repositorio.uchile.cl, Recopilador) Santiago, Chile: Universidad de Chile. Recuperado el 22 de Octubre de 2016, de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/130009/Propuesta%20de%20un%20modelo%20estrat%C3%A9gico%20de%20control%20de%20gesti%C3%B3n%20aplicado%20a%20Deloitte.pdf?sequence=1>
- Gallo, C., & Jessenia y Vicencio Segovia, R. (Abril de 2016). Propuesta de mejora del sistema de medición de indicadores de gestión de la calidad de la empresa BYLL SRL contratistas generales certificada bajo la norma ISO 9001-2008. Lima, Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

(UPC). Recuperado el 9 de Febrero de 2017, de <http://hdl.handle.net/10757/620923>

Gavidia Mendoza, J. C. (15 de Febrero de 2017). Diseño de un plan de gestión para el monitoreo y control de los proyectos en la empresa Ingeniería de Sistemas Térmicos IST, C.A. *Trabajo Especial de Grado*. Caracas, Venezuela. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017

ISO. (2005). Sistemas de Gestión de Calidad - Fundamentos y Vocabulario. *Norma Internacional ISO 9000:2005*. (U. N. Caribe, Ed.) Ginebra. Recuperado el 19 de Octubre de 2017, de www.unc.edu.ve

Kaplan, R. S. (2016). *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (3ra. edición revisada ed.). (G. 2000, Ed.) Barcelona, España: Grupo Planeta.

Kiran, G., Bruce, L., & Michael, W. (s.f.). BPM (Gerencia de Procesos de Negocio) - Tomado del Libro BPM. Recuperado el 29 de Septiembre de 2017

Krasnov, V. P. (2010). El ciclo de vida de proyectos de consultoría de negocios. *Centro de Conocimiento del PMI*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de www.PMI.org/latam

Kubr, M. (1997). La consultoría de empresas, guía para la profesión. *Tercera edición (revisada)*. Ginebra: Organización Internacional del trabajo. Recuperado el 23 de Septiembre de 2016, de http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/1996/96B09_93_span.pdf

Lyfe Cycle Engineering, Inc. (2016). Recuperado el 18 de Octubre de 2017, de How do you select the right KPIs: <https://www.lce.com/How-Do-You-Select-The-Right-KPIs-1152.html>

Madriz Marcano, V. J. (Octubre de 2014). Modelo integral de sistema de gestión de la calidad para empresas que prestan servicio de consultoría en el área contable para PYMES. (T. D. Bello, Ed.) Caracas, Venezuela. Recuperado el 6 de Diciembre de 2016, de <http://w2.ucab.edu.ve/tesis-digitalizadas2.html>

Marín Villada, A. L. (7 de Marzo de 2008). Clasificación de la investigación. *Metodología de la investigación*. Recuperado el 18 de Marzo de 2017, de <https://metinvestigacion.wordpress.com/>

Matriz BCG. (2017). Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de www.matrizbcg.com/

- Meigs Robert, W. J. (2000). Contabilidad, la base para decisiones gerenciales. *Undécima edición*. (M. G. Hill, Ed.)
- Norma ISO 9000:2005. (s.f.). Recuperado el 12 de febrero de 2017, de http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/Norma_ISO_9000_2005.pdf
- Paredes, J. (Junio de 2011). Diseño de un sistema de indicadores de gestión en la División de Auditoría Técnica de FONTUR para el seguimiento y control de ejecución de obras públicas. (U. C. Bello, Ed.) Caracas, Venezuela. Recuperado el 13 de Septiembre de 2016, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS2279.pdf>
- Parmenter, D. (2007). *Key Performace Indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. (I. John Wiley & Sons, Ed.) New Jersey, Estados Unidos.
- Pérez Figueroa, S. A. (8 de Julio de 2009). Propuesta de mejoramiento de los procesos de soporte administrativo de una empresa prestadora de servicios profesionales. Caracas, Miranda, Venezuela: Universidad Metropolitana UNIMET. Recuperado el 14 de Julio de 2017
- Pimentel, A. F. (2010). Diseño de un sistema de indicadores de gestión para el área de desarrollo de productos de una empresa de consumo masivo. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Project Management Institute, Inc. (2006). Código de Ética y Conducta Profesional. Recuperado el 9 de Enero de 2017, de <https://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS/EthicsInProjectManagement/PMICodeOfEthicsAndProfessionalConduct.aspx>
- Quintana Guevara, L. R. (Diciembre de 2005). Agregado Metodológico para la Auditoría de Proyectos de Consultoría. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado el 07 de Julio de 2016, de biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ6409.pdf
- Real Academia Española. (octubre de 2014). *Diccionario de la lengua española Edición Tricentenario*. Recuperado el 24 de septiembre de 2016, de [RAE://dle.rae.es](http://dle.rae.es)
- Ricardi Navarro, I. T. (Junio de 2017). Propuesta del plan de seguimiento y control de la gestión de proyectos de la empresa PROYNCA. (U. C. Bello, Ed.) Caracas, Venezuela.

The University of Adelaide. Implementation Project Plan. Recuperado el 23 de octubre de 2017. <https://www.adelaide.edu.au>

UPEL. (2010). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales* (Cuarta edición ed.). (F. E. UPEL, Ed.) Caracas.

Valencia Pomareda, P. H. (2015). Sistema de indicadores de gestión para la recaudación de rentas de las municipalidades de Lima Metropolitana 2013-2015. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado el 9 de Enero de 2017, de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4632>

Viegas, J. A. (noviembre de 2004). *Valoración actual de los atributos del consultor eficiente en gestión de PYMES. El punto de vista de los asesores*. (U. N. Rosario, Ed.) Recuperado el 13 de septiembre de 2016, de http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Viegas,Albano,Trentini,Perez%20Cortes,Spotorno,Susarez_valoracion%20actual%20de%20los%20atributos.PDF

ANEXOS

ANEXO A: Indicadores de la Dirección de Operaciones

Oficina: **CONSULTORIA**
MES: **JULIO'17**

Resumen de Indicadores

REAL	MES		INDICADOR	Acumulado		Variación
	PLAN REESTIMADO	Variación		REAL	PLAN REESTIMADO	
2.281,0	2.532,0	-9,9%	Horas Cargables Firma	4.946	5.464,0	-9,5%
			Horas Cargables Soporte		0,0	
22,0	23,0	-4,3%	Número de FTE de la práctica (Excluye Socios) Mes-Promedio acumulado	23,5	23,0	2%
1,30	1,3	0,0%	Total Número de Socios en la Práctica, Mes-Promedio acumulado	1,3	1,3	0,0%
97,9	104,2	-6,0%	Promedio de Horas cargables por personal de la práctica	199,4	224,9	-11,3%
64,4%	68,6%	-4%	% Cargabilidad	60,8%	68,6%	-8%
1.754,6	1.947,7	-9,9%	Promedio de Horas por Socio	3.804,6	4.203,1	-9,5%
62.599,1	61.007,0	2,6%	Gross service revenue promedio por Hora (Bsf/Hora)	64.558,5	61.004,7	5,8%
71.284.468,1	98.760.480,0	-27,8%	Ingreso Neto (Bsf)	156.615.787,7	213.114.720,0	-26,5%
31.251,4	39.004,9	-19,9%	Ingreso neto promedio por Hora (BS)	31.665,1	39.003,4	-18,8%
49,9%	63,9%	-14%	% Realización	49,0%	63,9%	-15%
54.834.206,2	75.969.600,0	-27,8%	Ingreso neto promedio por Socio (000 BS)	120.473.682,8	163.934.400,0	-26,5%
-38.170.000,0			Transferencias	-37.734.810,0		
6.291.936,2			Gastos Incurridos	11.910.347,2		
21.671.140,0			Facturación Honorarios (Bsf)	77.474.980,0		
2.366.240,0			Facturación Gastos (Bsf)	3.834.938		
11.317.216,1			Movimiento Inventario / Saldo Inventario de Honorarios	4.552.228,29		
3.155.557,8			Movimiento Inventario / Saldo Inventario de Gastos	2.458.361,77		

- Inventario Inicial al 01 06 2017 B: -44.767.434
- Los ingresos netos son el resultado de las horas producidas por el personal de la práctica
- Los ingresos netos contienen facturación de honorarios por DBV por 1.611.408,3 en el mes y acumulado de Bsf. 1.611.408,3

ANEXO B: Formato para Juicio de Expertos

Título: Propuesta de un sistema de indicadores para el área de soporte de operaciones. Caso: Firma Consultora

Objetivo General: Elaborar un Sistema de Indicadores de Gestión, Financieros y Operativos para el Área de Soporte de Operaciones, en una Firma Consultora.

Juicio de expertos: Se elaboró una lista de los procesos operativos realizados en el área de soporte de operaciones, para ser completada por socios y gerentes de las Divisiones de MS y FAS; quienes evaluarán estos procesos de acuerdo a una escala, midiendo Impacto y Transaccionalidad; donde:

- **Impacto:** Mide el nivel de afectación en los procesos operativos del área de soporte de operaciones.
- **Transaccionalidad:** Mide la cantidad de pasos necesarios para completar un proceso, que tan complejo es para el logro de un proceso.
- **Escala:** Del uno al cinco, donde uno es el de menor valor (impacto o transaccionalidad) y cinco el de mayor valor (impacto o transaccionalidad).

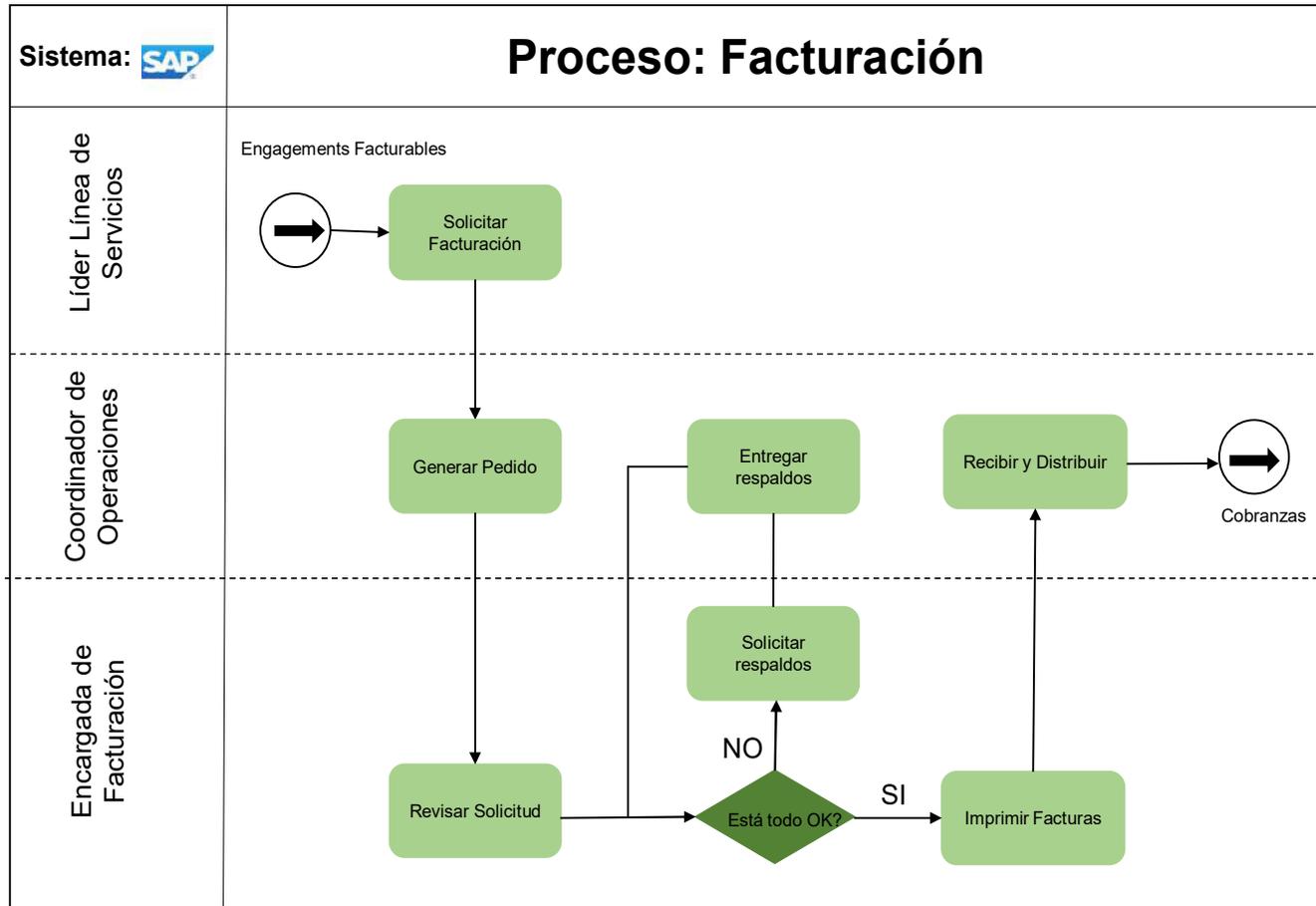
Proceso	Impacto	Transaccionalidad
Aprobación anticipos de gastos		
Aprobación reportes de gastos		
Caja chica		
Requisición de materiales		
Control de reportes de tiempo		
Facturación		
Cobranza		
Actualización datos clientes (PUC)		
DRMS		
Apertura/Cierre de proyectos		
Control y ajustes de inventarios		
Pago a proveedores/terceros		
Relacionados de negocio y/o proveedores		

Firma: _____

Nombre: _____

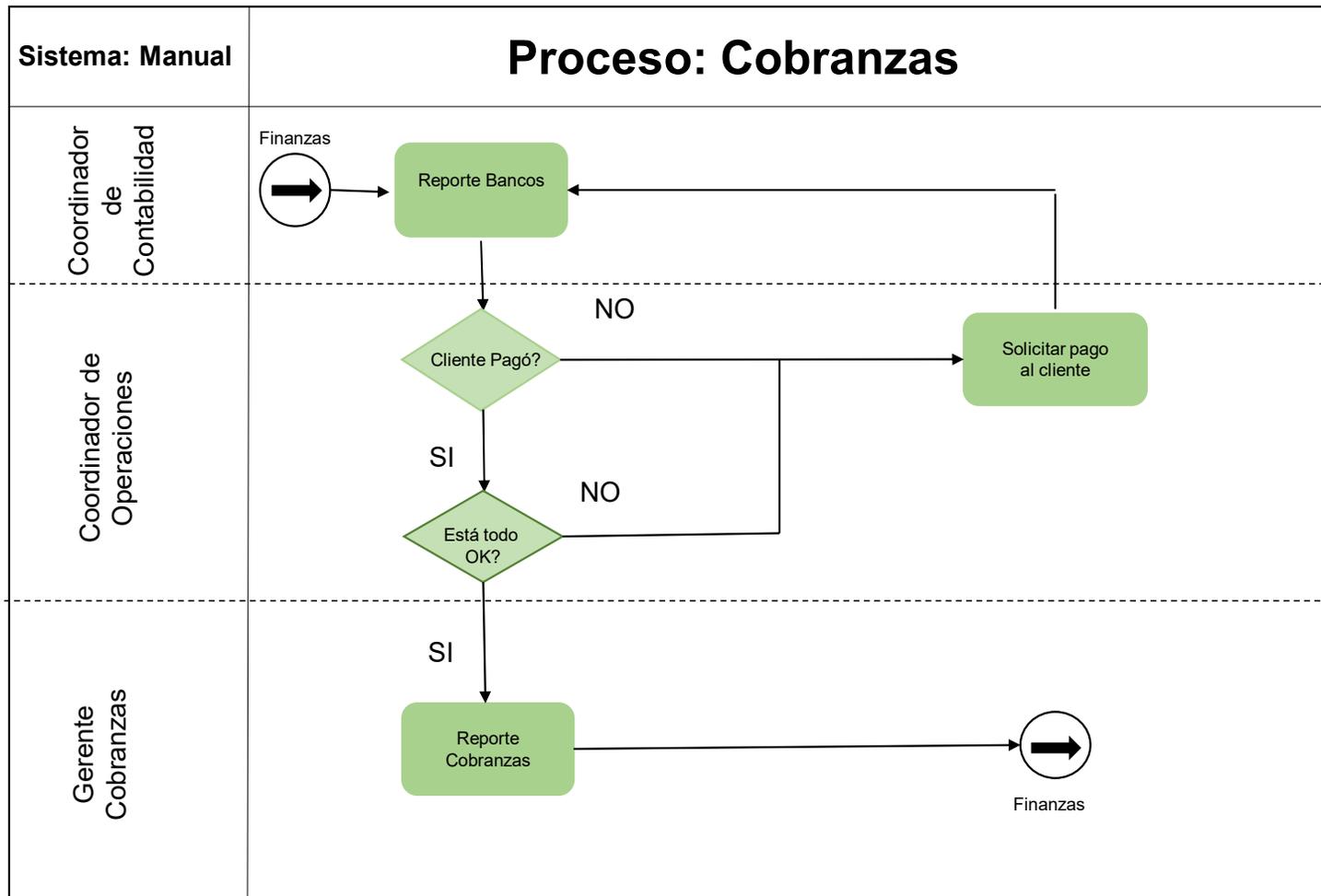
Cargo-División: _____

ANEXO C: Diagrama Proceso de Facturación



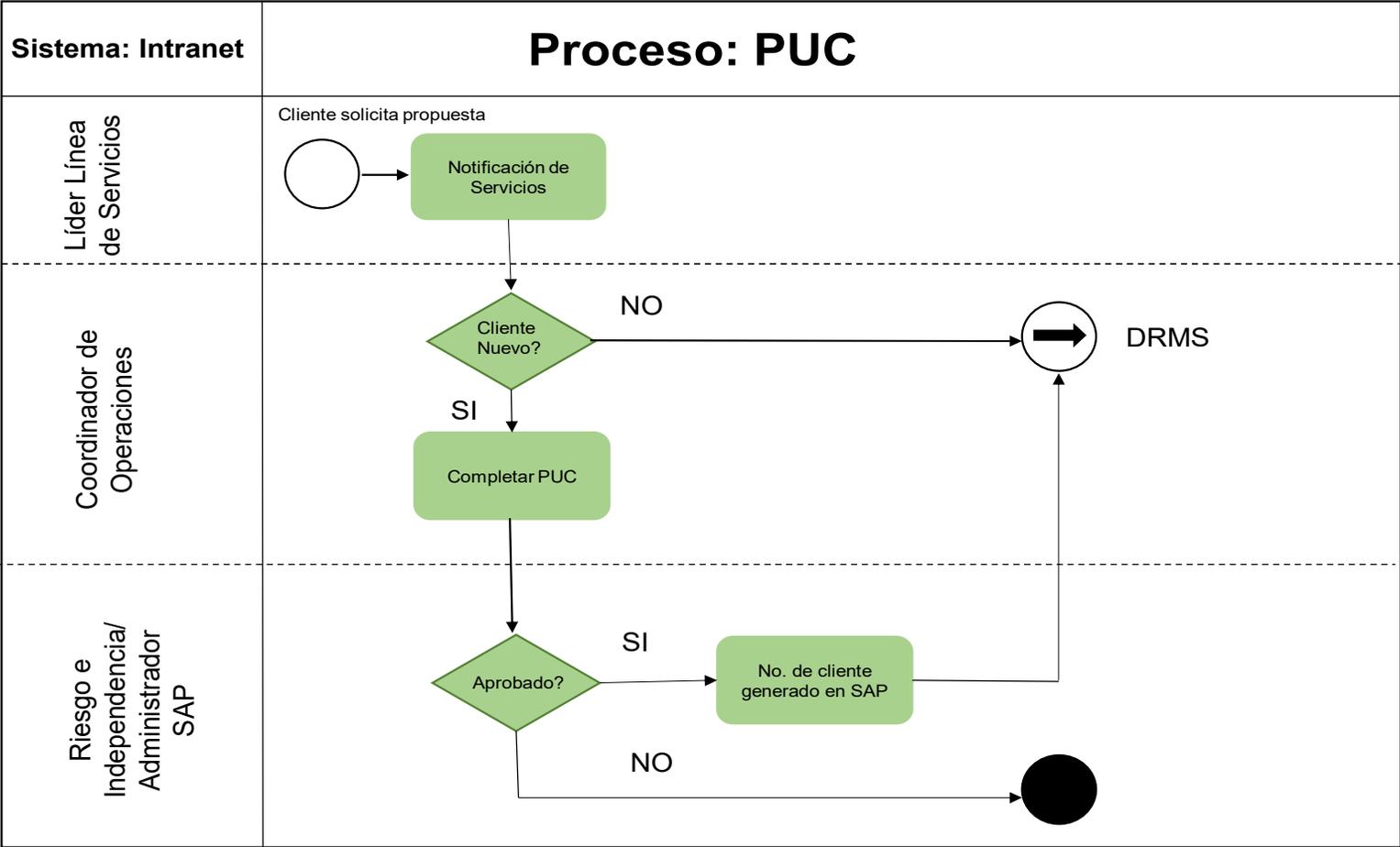
Elaboración: El Investigador

ANEXO D: Diagrama Proceso de Cobranzas



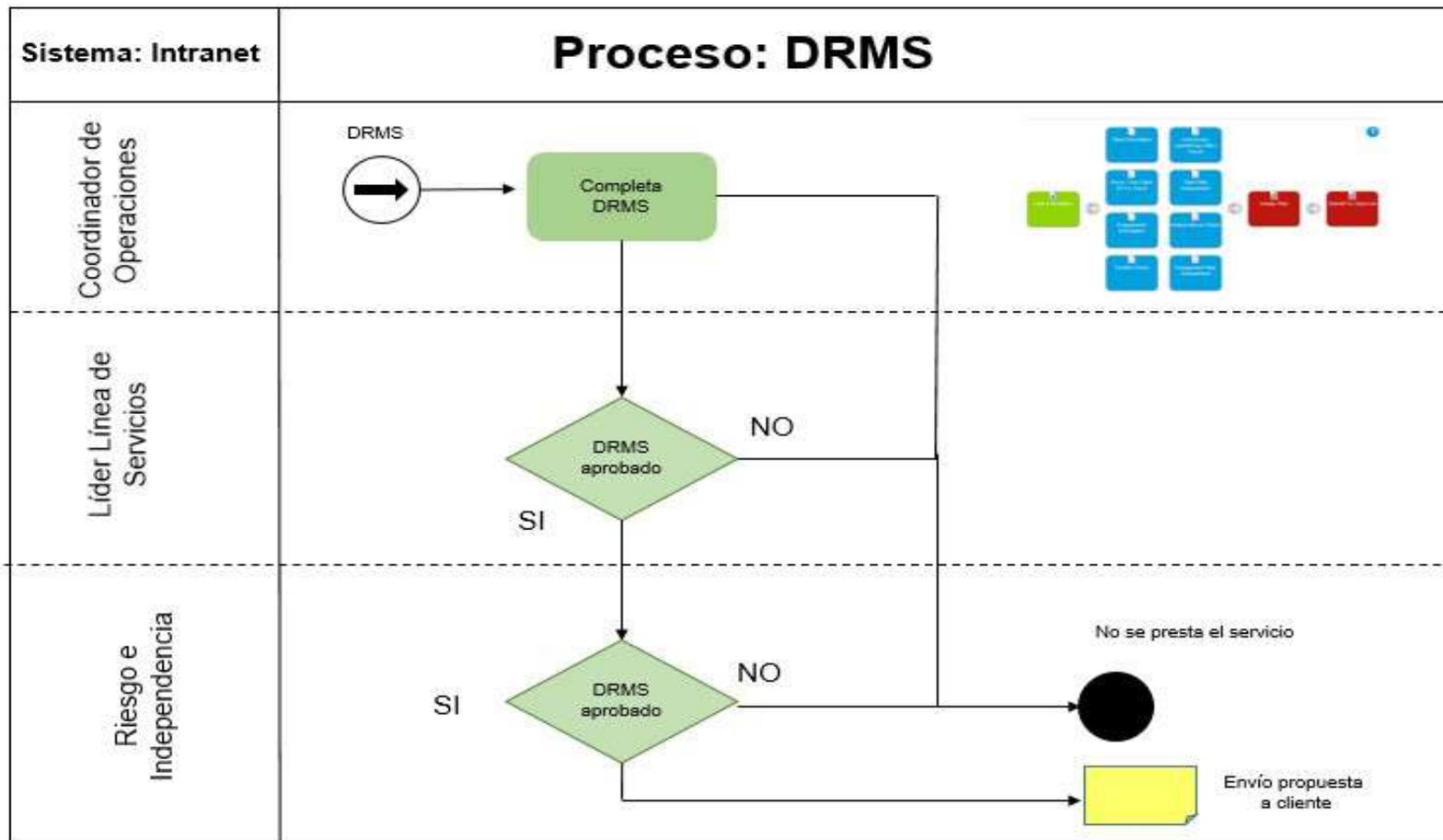
Elaboración: El Investigador

ANEXO E: Diagrama Proceso de PUC



Elaboración: El Investigador

ANEXO F: Diagrama Proceso de DRMS



Elaboración: El Investigador

ANEXO G: Informe del Sistema de Indicadores

REAL	MES		INDICADOR	REAL	Acumulado	
	ESTIMADO	Variación			ESTIMADO	Variación
966,0	2.532,0	-9,9%	Facturación	2.946	5.464,0	-46,1%
22,0	-		Facturas con antigüedad mayor a 30 días	23,5	-	
3.465,00	4.200,0	-17,5%	% Cobranzas	89.450,0	126.785,0	-29,4%
3,5	0,6		Promedio de días elaboración PUC	2,8	0,0	
0,4%	2,3%	-2%	% Cargabilidad	0,9%	0,0%	1%
0,9	0,6	49,3%	Promedio de Horas entrenamiento	5,0	6,5	-23,1%
2,0	-		DRMS re-work	3,0	-	
16,0	22	-27,3%	Facturación Gastos (Bsf)	15	23,0	-34,8%