

**UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS**

**BASES FUNCIONALES PARA LA CREACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO
INTEGRAL PARA LA “GERENCIA NACIONAL DE VENTAS DE EQUIPOS DE
CONSTRUCCIÓN” EN VENEQUIP, S.A**

**Trabajo Especial de Grado presentado, para optar al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, por:**

Valera Villahermoza Desireé Alana, 15.578.353
Torres Moreno, Juan Manuel, 17.944.483
Umaña Rozo Taylin, 14.418.886

Asesorado por:
Guillen Guedez, Ana Julia
Velazco Osteicoechea, Jorge Luis

Caracas, marzo de 2016

**UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS**

**BASES FUNCIONALES PARA LA CREACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO
INTEGRAL PARA LA “GERENCIA NACIONAL DE VENTAS DE EQUIPOS DE
CONSTRUCCIÓN” EN VENEQUIP, S.A**

**Trabajo Especial de Grado presentado, para optar al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, por:**

Valera Villahermoza Desireé Alana, 15.578.353
Torres Moreno, Juan Manuel, 17.944.483
Umaña Rozo Taylin, 14.418.886

Asesorado por:
Guillen Guedez, Ana Julia
Velazco Osteicoechea, Jorge Luis

Caracas, marzo de 2016

**UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

BASES FUNCIONALES PARA LA CREACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA “GERENCIA NACIONAL DE VENTAS DE EQUIPOS DE CONSTRUCCIÓN” EN VENEQUIP, S.A

Autores: Valera Villahermoza Desireé Alana
Torres Moreno, Juan Manuel
Umaña Rozo, Taylin

Asesores: Guillén Guédez, Ana Julia
Velazco Osteicoechea, Jorge Luis
Año: 2016

RESUMEN

El presente Trabajo Especial de Grado se desarrolló con el propósito de diseñar un Cuadro de Mando integral para la Gerencia Nacional de Ventas de Equipos de Construcción de la empresa VENEQUIP S.A. La idea es que esta herramienta contribuya al manejo de las operaciones de dicha gerencia a través de la consecución de objetivos y seguimiento de indicadores enfocados principalmente en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Los objetivos del proyecto estuvieron centrados en describir los procesos clave, determinar las variables, factores e indicadores estratégicos correspondientes, elaborar el tablero de control, formular el mapa estratégico y elaborar el plan de implementación para el diseño del Cuadro de Mando Integral de la unidad bajo estudio. De esta manera, se genera un entendimiento compartido que permite internalizar y convertir la estrategia de la organización, en acciones concretas necesarias para alcanzar el éxito empresarial. En tal sentido se desarrolló una investigación aplicada, de campo y de carácter descriptivo, utilizando como técnica de recolección de datos, la entrevista cerrada al personal y gerente del área. De esta forma se detectaron los indicadores presentes y los agentes internos y externos que afectan las operaciones del departamento. Finalmente se obtuvieron los objetivos estratégicos y una serie de medidas o acciones que permiten que tales objetivos sean aplicables y medibles en el tiempo en un tablero de control específico de la herramienta. Los autores explican cómo fueron alcanzando, uno a uno, los objetivos estratégicos de la investigación. Una serie de conclusiones y recomendaciones que giran en torno a la necesidad de implementar dos mapas estratégicos, uno para el Departamento de Ventas y el otro para el Equipo de Trabajo de Gestión de Proyectos. Se ofrecen como parte de los anexos ambos mapas estratégicos.

Línea de trabajo: Gerencia Operacional Exitosa.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, Perspectivas estratégicas, Indicadores Estratégicos, Estrategia

Nomenclatura UNESCO: (53) Ciencias Económicas (5311) Organización y Dirección de Empresas (531102) Gestión Financiera.

Señores:

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Atención: Geraldine Cardozo

Referencia: **Carta de Aprobación de Asesoría**

Por la presente hago constar que he leído el borrador final del Trabajo Especial de Grado, presentado por las ciudadanas: Valera Villahermoza Desireé Alana, titular de la cédula de identidad N° 15.578.353, Torres Moreno, Juan Manuel, titular de la cédula de identidad N°17.944.483, Taylin Umaña Rozo, titular de la cedula de identidad N°14.418.886 para optar el grado de Especialista de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, cuyo título tentativo es **“BASES FUNCIONALES PARA LA CREACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA “GERENCIA NACIONAL DE VENTAS DE EQUIPOS DE CONSTRUCCIÓN” EN VENEQUIP, S.A”**; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Monteávila y que, por tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, al 01 día del mes de marzo de 2016.

Dr. Jorge Luis Velazco Osteicoechea



Barquisimeto, 18 de enero de 2016

Ciudadano
Jorge Velazco
Coordinador de especialización en planificación, Desarrollo y Gestión de proyectos
Universidad Monteávila
Presente

Me dirijo a ud., en la oportunidad de autorizar a los ciudadanos **Desiree Valera, C.I 15.578.353, Tailyn Umaña, C.I: 14.418.886, Juan Torres C.I: 17.944.483** a participar en el desarrollo y posterior presentación del trabajo especial de grado que lleva por título "*Diseño de un cuadro de mando integral para la Gerencia Nacional de ventas de Equipos de Construcción en Venequip S.A*", trabajo requerido para optar al título de Especialista en planificación, Desarrollo y Gestión de proyectos.

Sin más a que hacer referencia.

Atentamente,

Cristhian Mendez
Gerente de Recursos Humanos
Venequip S.A
Email: cmendez@venequip.com
Telefono: 0251-420.51.00

VENEQUIP, S.A.
GCIA. NACIONAL
DE RECURSOS HUMANOS

INDICE GENERAL

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Planteamiento y delimitación de la problemática:.....	3
1.2. Interrogante de la investigación	7
1.3. Sistemización de la problemática	7
1.4. Objetivos de la investigación	8
1.5. Justificación e importancia de la investigación:.....	8
1.6. Alcance de la limitación de la investigación:	9
1.7. Limitaciones de la investigación.....	10
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO	11
2.1. Modelo Conceptual de la Investigación.....	11
2.2. Mando Estratégico en Ventas	12
2.3. Antecedentes de la Investigación.....	12
2.4. Bases teóricas.....	18
2.4.1. <i>Consultoría de proyectos</i>	18
2.4.2. <i>Cuadro de Mando Integral (CMI)</i>	20
2.4.3. <i>Áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos</i>	35
2.4.4. <i>Sector Industrial Maquinarias Pesadas</i>	36
2.4.5. <i>Estrategia</i>	38
2.4.6. <i>Mercadeo y Ventas</i>	45
2.4.7. <i>Auditoría de proyectos</i>	47
2.5. Bases legales.....	48
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	50
3.1. Tipo de Investigación	50
3.2. Diseño de la Investigación	50
3.3. Unidad de análisis	51
3.4. Fases de la Investigación.....	51

3.5. Operacionalización de las variables	54
3.6. Código de ética:	55
CAPITULO IV. MARCO REFERENCIAL	56
4.1. Breve Reseña Histórica de la Organización	56
4.2. Misión	56
4.3. Visión	57
4.4. Políticas de calidad	57
4.5. Objetivos de la calidad	57
4.6. Estructura organizativa.....	57
4.7. Ubicación geográfica.....	59
CAPITULO V. VISUALIZACIÓN DEL PROYECTO.....	60
5.1. Propósito del proyecto.....	60
5.2. Objetivos del proyecto.....	60
5.3. Alineación estratégica del proyecto.....	60
5.4. Desarrollo preliminar del proyecto.....	61
CAPITULO VI. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROYECTO	66
6.1. Completación del Plan de Recursos Humanos del Proyecto.	66
6.2. Plan de Conceptualización.....	67
6.3. Plan de Definición	67
6.4. Alternativas Conceptuales del Proyecto.....	67
6.5. Alternativas Tecnológicas del Proyecto.....	68
6.6. Sitios Alternativos del Proyecto.....	68
6.7. Estimado de Costos de Clase IV del Proyecto.....	68
6.8. Factibilidad Conceptual del Proyecto.	69
CAPITULO VII. DEFINICION DEL PROYECTO	70
7.1. Gerencia de la Calidad Del Proyecto	70
7.2. Gerencia de los riesgos del Proyecto.....	74
7.3. Diseños básicos del Proyecto	75
7.4. Procesos de contratación de las obras del proyecto	80
CAPITULO VIII. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	81

CAPITULO IX GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS 82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 84
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 87
ANEXOS 91
 Anexo A. Acta De Constitución del Proyecto (Project Charter) 91
 Anexo B. Modelo, resultados y análisis de encuesta de conocimiento del CMI 93
 Anexo C. Modelo, resultados y análisis de encuesta de satisfacción del cliente ... 100
 Anexo D. Modelo, resultados y análisis de entrevista al personal..... 105

INDICE DE INFOGRAMAS

Infograma	Página
1.1 Diagrama de causa-efecto situacional de VENEQUIP, S.A.	3
1.2 Alcance de la investigación	9
2.1. Modelo Conceptual de la Investigación	11
2.2. Ciclo de Consultoría	19
2.3. CMI como marco estratégico para la acción	22
2.4. Estructura del Cuadro de Mando Integral, perspectivas	24
2.5. La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica del valor	27
2.6. Principios de una organización basada en la estrategia	29
2.7. Modelo mapa estratégico	33
2.8. Las 10 Áreas de Conocimiento de la Gestión de Proyectos	35
2.9. Preguntas para desarrollar la Misión organizacional	38
2.10. Preguntas para desarrollar la Visión organizacional	39
2.11. Ejemplo Matriz FODA	40
2.12. Cadena de valor de Porter	41
2.13. Modelo de las 5 fuerzas de Porter	43
3.1 Fases de la investigación	51
4.1 Organigrama VENEQUIP, S.A.	57
4.2 Ubicación geográfica de VENEQUIP, S.A.	58
5.1. Alcance Preliminar del Proyecto	60
7.1. Diagrama de Flujo del Proceso de Cotización	72
7.2. Diseño Jerarquía de Variables, Factores e Indicadores (VFI)	75
7.3. Mapa estratégico de GENAVEC	77
7.4. Mapa estratégico – Departamento de Proyectos	78
8.1. Conocimiento de los objetivos de la unidad que representa	94
8.2. Conocimiento de la misión visión y políticas de calidad de la organización	94
8.3. Manejan o conocen los indicadores para evaluar la gestión de la unidad	95

que representan

8.4. Considera que los indicadores son suficientes para evaluar la gestión de su área dentro de la organización	96
8.5. Es conveniente establecer relaciones causa efecto entre los indicadores de las diversas unidades de la organización	97
8.6. ¿Sabe que es un cuadro de mando integral?	97
8.7. Sabe cómo funciona el cuadro de mando integral	98
8.8. Satisfacción con respecto a tiempos de entrega	101
8.9. Satisfacción con la capacidad de repuesta de VENEQUIP, S.A.	101
8.10. Satisfacción con el nivel de precio de VENEQUIP, S.A.	102
8.11. Satisfacción del servicio Post-Venta	102
8.12. Adquiriría nuevamente maquinaria con VENEQUIP, S.A.	103

INDICE DE TABLAS

Tabla	Página
3.1 Operacionalización de las variables	54
5.1 Estimación de Costos de clase V	61
6.1 Organización para el Proyecto	65
7.1 Plan de Acción del Proceso Clave de Cotización de Equipos	71
7.2 Análisis No Exhaustivo de Riesgos del Proyecto	73
8.1. Encuesta conocimiento del CMI	93
8.2 Conocimiento de los objetivos estratégicos	93
8.3. Conocimiento de la misión, visión y políticas de calidad	94
8.4. Manejo de indicadores para la gestión	95
8.5 Suficiencia de los indicadores	95
8.6 Necesidad de establecer relaciones causa-efecto	96
8.7 Conocimiento del CMI	97
8.8 Conocimiento del funcionamiento del CMI	98
8.9 Encuesta de satisfacción del cliente	100
8.10 Entrevista a personal interno	105

LISTADO DE ACRONIMOS Y SIGLAS

AEM	Association of Equipment Manufacturers
BSC	Balanced Scorecard
CAT	Caterpillar
CEMA	Construction Equipment Manufacturers Association
CII	Construction Industry Institute
CMI	Cuadro de Mando Integral
EDT	Estructura Detallada de Trabajo
FEL	Front End Loading
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
GENAVEC	Gerencia Nacional de Ventas de Equipos de Construcción
ISO	International Organization for Standardization
MAPFRE	MAPFRE La Seguridad, C.A.
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PDVSA	Petróleos de Venezuela, S.A.
PEP	Plan de Ejecución del Proyecto
PINS	Percentage of Industry Sales
PMBOK	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos
PMI	Project Management Institute
RAE	Real Academia Española
SENIAT	Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria
SPAR	Special Price Assistance Request
TEG	Trabajo Especial de Grado
UCAB	Universidad Católica Andrés Bello
UMA	Universidad Monteávila
UNESCO	United Nations Educational Scientific and Cultural Organization
USA	United States of America
VFI	Variable, Factor e Indicador
VMSC	Venequip Machinery Sales Corporation

INTRODUCCION

En la actualidad, la contracción económica en Venezuela, en conjunción con la irrupción de nuevos mercados de producción masiva como el asiático, principalmente la competencia china, la cual, además, ofrece planes de financiamiento a la nación a cuenta de los enormes recursos petroleros con que cuenta el país, ha generado una descomunal competencia a empresas comercializadores de maquinarias y productos, como el caso de VENEQUIP, S.A.

Pese a ello, el sector público sigue siendo uno de los grandes compradores y, en verdad en los últimos cinco años, se ha producido un brusco incremento del costo de oportunidad para las organizaciones que hacen vida en el mercado de comercialización de maquinaria pesada en el país, en general.

Lo expresado en el párrafo anterior ha generado entre otras cosas que cada vez un porcentaje mayor de clientes base sus decisiones de compras en una única variable, el precio, sin darse el tiempo para evaluar otros factores que podrían incidir en su negociación, es por esto que, con la finalidad de conseguir el éxito y mantener el nivel competitivo en el mercado, surge la necesidad de implementar herramientas de control que permitan la determinación y seguimiento de indicadores y objetivos estratégicos realmente indispensables para obtener la ventaja competitiva. A propósito de lo anteriormente mencionado el Cuadro de Mando Integral (CMI) surge como la mejor alternativa, entre las distintas herramientas gerenciales de control del desempeño empresarial.

Para lograr el desarrollo de este Trabajo Especial de Grado (TEG) su contenido se ha estructurado de la siguiente manera:

El capítulo I contiene, planteamiento de la investigación, el cual está conformado por el planteamiento y delimitación de la problemática, la pregunta y la sistemización en una serie de subpreguntas relacionadas con dicha interrogante y la recopilación de los objetivos específicos de la investigación.

El capítulo II, marco conceptual y teórico, contiene el modelo conceptual de la investigación, integrado por tres conceptos básicos a probar y cinco bloques teóricos y los antecedentes de la investigación.

El capítulo III, marco metodológico, contiene el constructo, el tipo, algunas descripciones fundamentales para la investigación de campo y los fundamentos éticos de la investigación.

En el capítulo IV, marco organizacional, se incluye la matriz estratégica de la empresa y algunos datos estratégicos relacionados con la realización del proyecto.

El capítulo V, visualización del proyecto, contiene los legados estratégicos, el alcance preliminar y las estimaciones de costos del proyecto.

El capítulo VI, conceptualización del proyecto, desarrolla los conceptos, tecnologías e información de sitios incursos en la investigación del Cuadro de Mando Integral propuesto.

El capítulo VII, definición del Proyecto, permite completar a cabalidad el Plan de Ejecución del mismo, mediante el desarrollo del paquete de construcción, incluyendo algunos aspectos del diseño, objeto de estudio.

En el capítulo VIII, grado de cumplimiento de los objetivos de la investigación, los autores detallan cómo han ido cumpliendo, uno a uno, con los propósitos planteados.

El capítulo IX, conclusiones y recomendaciones de la investigación, con base en los objetivos de la investigación, sintetiza una serie de resultados y sugerencias que deben ser ejecutadas como parte del plan de implementación del Cuadro de Mando Integral, objeto de estudio.

Luego de las referencias bibliográficas de la investigación, se adjuntan una serie de anexos que incluyen el Acta de Constitución del Proyecto (Project Charter), el modelo de encuesta utilizada y sus resultados, y los dos Mapas Estratégicos de los Cuadros de Mando Integrales, objeto de estudio.

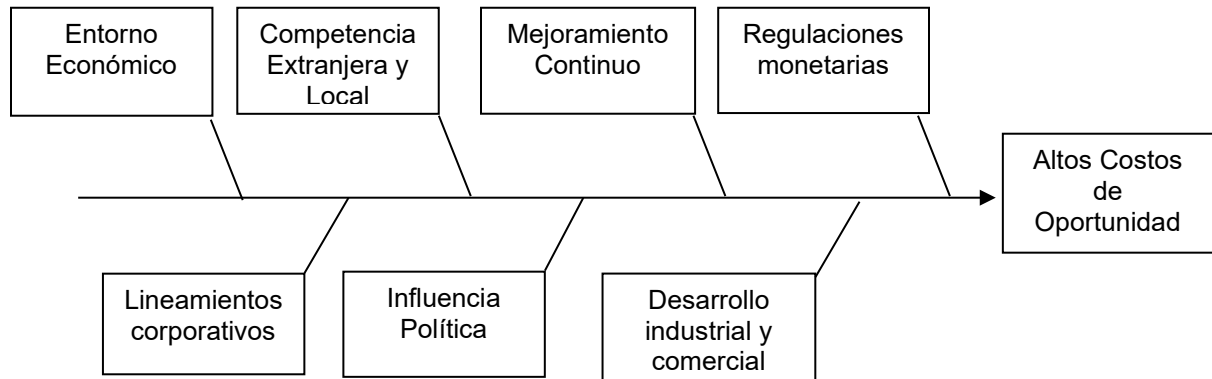
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción

En este capítulo se delimita el problema y sus implicaciones preliminares en objetivos y se ofrece la exposición de motivos que le da sentido a la investigación.

1.1. Planteamiento y delimitación de la problemática:

El infograma Nro. 1.1 muestra la categorización de las causas identificadas para la problemática de altos costos de oportunidad presente en VENEQUIP, S.A.



Infograma 1.1 Diagrama de causa-efecto situacional de VENEQUIP, S.A.
Fuente: Adaptado de Ishikawa (1963)

Entorno económico

Las variables económicas del país están interrelacionadas con las políticas dictadas por el ejecutivo nacional para la regulación de la actividad económica y financiera en determinado momento.

La evolución de la economía venezolana ha estado sujeta a importantes variaciones durante los últimos años, debido a su gran dependencia del petróleo. A pesar de los esfuerzos por diversificar la economía, apoyados por diversos esquemas de incentivos, la aguda y fuerte caída de los precios del petróleo desde mediados de 2014 no han permitido mantener el marco de políticas económicas que se han venido ejecutando.

En este sentido, el sector privado ha visto mermado sus niveles de ganancia, siendo estos más modestos y reales que los acostumbrados; porque, ya no pueden contar con un alto rendimiento de lo invertido como era la costumbre económica. Por esta razón, es prudente que VENEQUIP, S.A. reorganice sus objetivos orientados a mantener la rentabilidad creando e implementando controles internos que permitan detectar o prevenir deficiencias en los procesos productivos, entre otros aspectos.

Competencia Extranjera y Local:

El mercado Chino ha experimentado un crecimiento exponencial en la última década para todos los sectores productivos. Muy especialmente en el mercado de maquinaria pesada ha logrado convertirse en un competidor directo de los fabricantes de equipos foráneos de gama media y alta. Esto ha generado su invasión en los mercados europeos latinoamericanos, basando su estrategia de ventas en, principalmente, ofrecer equipos por debajo del precio de venta regular de los equipos de marcas tradicionales, aproximadamente hasta un 30% de diferencia.

En este orden de ideas, la contracción económica mundial ha generado que cada vez más empresas con estándares de fabricación y/o servicio de calidad media, perciban de manera más atractiva las alternativas que ofrecen las marcas Chinas.

Para el mercado venezolano, la situación es más particular, debido a que el ejecutivo nacional ha establecido mecanismos de financiamiento adicionales con China, más específicamente a través del denominado fondo chino, ente financiador que regula las compras de equipos, repuestos, consumibles dando prioridad a todo aquello cuyo país de origen sea el país asiático, incidiendo de manera directa en la creciente presencia de maquinaria de ese país en Venezuela.

Mejoramiento Continuo

La Gerencia Nacional de Ventas de Equipos de Construcción en la actualidad, maneja un control a través del cual considera algunas variables operacionales tales como: porcentaje de proyectos en puerta, porcentaje de participación en el mercado de la empresa con respecto a la competencia (PINS), presupuesto de equipos a facturar en el año. Sin embargo y como se puede notar sobre las variables mencionadas, el departamento está concentrando su gestión en la evaluación de

resultados operacionales, descuidando objetivos de otras áreas que también son vitales para la consecución del éxito en el departamento.

El carecer de un control de gestión que le permita evaluar, de manera integral, los objetivos le impide a la gerencia la reformulación de los mismos, motivando una gestión muy intuitiva y al corto plazo, lo que se convierte en una razón de peso para llevar a cabo un proyecto de mejoramiento continuo.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas, en el mercado al cual pertenecen, a lo largo del tiempo; esto es un factor que a VENEQUIP, S.A. debe subsanar para mejorar su nivel de gestión.

Regulaciones monetarias

En Venezuela se han venido empleando las normativas y leyes en materia de regulaciones monetarias, la intervención por parte del Estado en el tema de control cambiario restringe la oferta y la demanda de divisas y el desarrollo de las operaciones de algunas empresas.

VENEQUIP, S.A. debe enfocarse en la selección y ejecución de estrategias de inversión y financiamiento, así como, de planificación y control de compras de insumos y, en general, de sus importaciones, que le permitan superar las diversas dificultades que se pudieran presentar en su entorno, entre las cuales destaca la inflación existente en la economía.

Lineamientos Corporativos:

Caterpillar® (CAT®) líder mundial en fabricación y distribución de equipamiento industrial, es representado en Venezuela, Aruba y Curazao por VENEQUIP, S.A., por tal razón, la corporación está comprometida a acatar las normas y códigos establecidos por CAT® para todos los distribuidores presentes a nivel mundial. Sin embargo y dependiendo de la condición de mercado en el que esté ubicado cada intermediario, algunos lineamientos pueden llegar a afectar directamente los negocios que se desarrollan. A continuación, se mencionan algunas pautas que generan impacto en el mercado Venezolano.

- **Tiempos de producción:** CAT® realiza la planificación de su producción de equipos de acuerdo a la demanda mundial y en base al pronóstico de ventas que cada distribuidor envía a lo largo del año, sin embargo y debido a la inestabilidad del mercado venezolano en ocasiones VENEQUIP, S.A. consigue el cierre de negocios que en ningún momento estuvieron previstos en las estimaciones. Esto indudablemente produce algunos vacíos en la disponibilidad de maquinaria que afecta directamente la capacidad de respuesta del distribuidor.
- **Conflicto de intereses:** Algunos modelos de maquinarias no están disponibles para la zona, debido a regulaciones y/o conflictos de intereses estatales. Esto limita la gama de equipos y oportunidades que pueden ofrecerse al cliente nacional.
- **Estrategias de negocio:** Las estrategias de negocios de CAT® están bien definidas pero bajo ciertas circunstancias no manejan un grado de flexibilidad que permite llevar a buen término las negociaciones en un mercado tan convulsivo como el venezolano.
- **Condiciones de entrega:** Algunas reglas del negocio no permiten la entrega de maquinaria bajo ciertas condiciones y en ciertos puertos, esto limita la maniobrabilidad en el proceso de ventas.

Influencia Política:

La influencia que puede tener la política de estado debe ser siempre vigilada de cerca, porque esta tiene la capacidad de ocasionar grandes impactos sobre los negocios en general. En principio los procesos políticos en cualquier país generan leyes y regulaciones que deben ser acatadas y cumplidas por todos los actores de la economía, si además los mismos están supeditados a cambios sin previo aviso, se genera sin duda un factor de riesgo importante que puede llevar a la pérdida completa del negocio.

Si se busca desagregar algunos factores presentes, la estabilidad política es uno de los que mayor peso tiene, afecta directamente el grado de atracción con el que un mercado específico es percibido por inversores foráneos. Cuando un sistema político

es inestable, que es el caso del gobierno local, llevar a buen término el más simple de los negocios se vuelve cuesta arriba.

Algunos otros factores presentes en el mercado venezolano son mencionados a continuación:

- Hermetismo: El hermetismo con que se manejan cifras y estadísticas oficiales generan aún más desconfianza en los agentes económicos públicos y privados.
- Corrupción: Este factor es una barrera que genera mafias y mercados paralelos, afectando la libre competencia entre fabricantes.
- Burocratismo: Excesivos controles y requisitos para la importación y exportación de mercancía generan retrasos y mayores costos.
- Idealismo Político: Este factor es muy marcado en el mercado local, donde parte de los gobernantes están en contra de cualquier relación, producto o servicio procedentes de mercados específicos como el norteamericano.

Desarrollo industrial o Comercial:

Los bajos ingresos en divisas que ha percibido el país en los tres últimos años, aunado a la necesidad de crear puestos de trabajo de calidad en el mercado nacional, ha venido generando planes y proyectos de industrialización y ensamblaje de maquinaria de forma local. La idea principal es poder ofrecer equipos hechos en Venezuela, a precios más asequibles, pagados en moneda local, y con la posibilidad de financiamiento por parte del estado.

En este sentido, VENEQUIP, S.A., ha llevado a cabo los primeros contactos con su casa matriz, para establecer la factibilidad técnica y económica de estos proyectos de ensamble de maquinaria.

1.2. Interrogante de la investigación

¿Puede VENEQUIP, S.A. mejorar su eficiencia empresarial utilizando un Cuadro de Mando Integral?

1.3. Sistemización de la problemática

¿Se pueden describir los procesos clave de la unidad de análisis Integral?

¿Es posible determinar las variables, factores e indicadores estratégicos correspondientes?

¿Se requiere elaborar el tablero de control de la unidad en estudio?

¿Es posible formular el mapa estratégico de la unidad?

¿Se requiere diseñar el plan de implementación para el cuadro de mando integral?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general:

"Generar las bases funcionales para la creación de un Cuadro de Mando Integral para la "Gerencia Nacional de Ventas de equipos de Construcción en Venequip, S.A"

1.4.2. Objetivos Específicos:

- Visualizar la investigación.
- Conceptualizar la investigación.
- Definir la visualización.
- Analizar los resultados del levantamiento de campo.

1.5. Justificación e importancia de la investigación:

La Gerencia en estudio, ha empleado hasta ahora un conjunto de indicadores relacionados con la visión tradicional de la administración (ventas, operaciones, recursos humanos) los cuales complementados con indicadores financieros han venido reflejando una visión del desempeño de la organización. Sin embargo, estas mediciones reflejan hechos ya acaecidos y no brinda la oportunidad de aplicar medidas correctivas que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En base a lo anteriormente mencionado y dado el contexto del mercado Venezolano, es completamente pertinente y oportuno el planteamiento hecho para el desarrollo del presente TEG con la finalidad de brindar a la alta dirección una

alternativa de control de gestión que contribuya a la implementación de la estrategia y por consiguiente a la creación de valor en la organización.

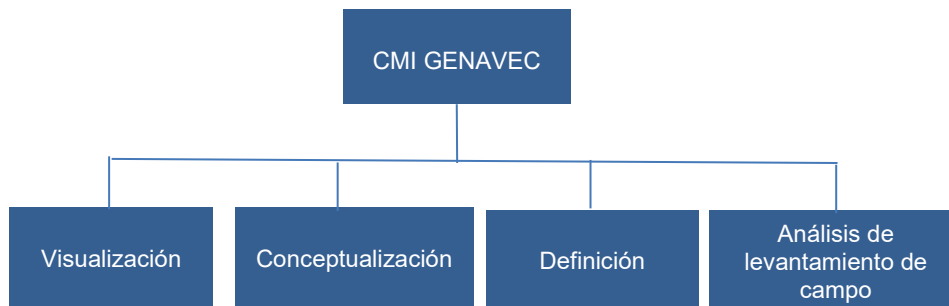
Una exitosa implementación del CMI brindaría a sus directivos una importante herramienta estratégica que permita tomar las acciones correctivas requeridas de manera oportuna, mejorando así el uso de recursos necesarios para alcanzar los resultados esperados. Adicionalmente esta herramienta ofrece una amplia visión corporativa, donde los empleados conocen y comparten los objetivos estratégicos, interiorizándolos y consiguiendo altos niveles de compromiso, motivación y orientación al logro.

Desde el punto de vista académico esta investigación permite la obtención de conocimientos con respecto al tema a tratar para luego ser desarrollado a lo largo de la ejecución del proyecto e implementados a nivel profesional.

Como aporte a la Universidad Monteavila (UMA), se espera abrir las puertas a nuevas investigaciones de mayor alcance, dirigidas al perfeccionamiento de las herramientas de diagnóstico coherentes con la realidad de las empresas similares a VENEQUIP, S.A. y a la solución de problemas que estas herramientas de diagnóstico puedan detectar en el campo gerencial y financiero.

1.6. Alcance de la limitación de la investigación:

El propósito fundamental de esta investigación consiste en desarrollar los aspectos contemplados en las etapas de visualización, conceptualización y definición de un proyecto, así como el análisis del levantamiento de campo. Estas etapas se reflejan en el infograma Nro. 1.2.



Infograma 1.2 Alcance de la investigación
Fuente: Adaptado del CII (2012)

En esta primera fase se origina el proyecto con la idea de analizar el ambiente externo e interno de la GENAVEC, utilizando el análisis FODA para determinar las estrategias que le permitan su evolución. Esta fase se define como aquella donde se planifica el proyecto.

Los productos de la fase de visualizar constituyen el insumo de trabajo para continuar con el desarrollo del proyecto y ejecutar la fase de conceptualizar donde se re-planifica el proyecto en sí, realizando la selección de las mejores opciones y la mejor precisión de los estimados de costos y tiempo de implantación.

Por último la etapa de definición es aquella donde se planifica en mayor detalle la ejecución del proyecto, donde se generan de manera más precisa las estimaciones de costo y tiempo, se define el desempeño de GENAVEC en el ámbito de la calidad.

1.7. Limitaciones de la investigación

Confidencialidad: la existencia de información de suma importancia para la investigación pero altamente confidencial para VENEQUIP, S.A. Así mismo, se dará debido respeto y cuidado a las opiniones de los colaboradores.

El factor tiempo: el periodo de tiempo de recolección de la información es limitado, la investigación será ejecutada en un plazo de ocho (8) semanas

Los recursos: en este proyecto la mayoría de los stakeholders son internos lo que implica que el grado de ejecución y avance está relacionado con la disponibilidad de atención de los diferentes usuarios de la información.

Alcance: El estudio se delimitó en espacio a la Gerencia Nacional de Ventas de Equipos de Construcción en VENEQUIP, S.A. ubicada en Caracas.

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO

Introducción

En este capítulo se desarrollan los conceptos y teorías que dan soporte a la investigación.

2.1. Modelo Conceptual de la Investigación



Infograma 2.1. Modelo Conceptual de la Investigación.
Fuente: Hadar y Soffer (2006)

El modelo conceptual, del infograma 2.1, muestra 3 conceptos (Mando Estratégico en Ventas, Consultoría de Proyectos y Auditoría de Proyectos) y 6 bloques teóricos (Antecedentes de la investigación, Estrategia, Mercadeo y Ventas, Áreas del Conocimiento en Gerencia de Proyectos, Sector Industrial Maquinarias Pesadas), que serán desarrollados en el orden ilustrado.

2.2. Mando Estratégico en Ventas

Para Pedrós & Gutiérrez (2005, p.8), la planificación estratégica es *un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcaran el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los que agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito.*

En este sentido, *se comprende que la planificación estratégica representa el punto de partida para un excelente desempeño de la organización en su ámbito de negocio, su enfoque está orientado a facilitar los medios necesarios para que la empresa pueda cumplir con todos los retos y metas que se le presenten en su desarrollo.*

Desde un punto de vista más comercial un mando estratégico comercial debe responder entre otras, a las siguientes inquietudes: *¿Qué productos se van a ofrecer? ¿En qué sector del mercado serán enfocados? ¿Qué tipo de clientes? ¿Se ajustan las capacidades de nuestros trabajadores a la gama de servicios y productos a ofrecer? Sin embargo, para dar respuestas a estas preguntas se debe tener en cuenta la situación de la competencia. Según Pedrós (2006), si una empresa compite con otra por los escasos recursos de los compradores, ésta deberá presentar ventajas específicas frente a sus competidores para convencer al comprador de que compre sus productos o servicios. Ser diferente es lo que garantiza la existencia de la empresa.*

Al respecto, Treacy y Wiersema (1995) consideran que *para que una empresa pueda tener éxito, debe definir para los clientes utilidades únicas y que nadie más ofrezca en un determinado mercado.*

2.3. Antecedentes de la Investigación

2.3.1. Antecedentes Empíricos

Para Velazco (2013), *la utilización del Cuadro de Mando Integral en Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) comenzó tempranamente con la adopción de la*

herramienta, primeramente, en las organizaciones de Producción, y luego en las demás organizaciones de procesos. El hecho de que la herramienta explotase las cuatro perspectivas a las cuales había que hacerles mayor seguimiento, hizo que rápidamente la herramienta adquiriese popularidad y un importante uso en la definición de los indicadores empresariales. Luego, le seguirían las primeras aproximaciones, principalmente de Mapas Estratégicos, en la Organización de Automatización, Informática y Telecomunicaciones (AIT). En este caso, por ejemplo, aquellos procesos que involucraban mayores niveles de automatización podrían incluir hasta consideraciones de tiempo real.

Para Yuanhong, Zengbaio & Lin (2015), ZISCO fabricante de máquinas y productos de acero especial, es la única empresa en China que tiene una producción completa, sobre una línea de fundición y forja mecanizadas, que incluyen el tratamiento térmico y el cromado. Su principal producto incluye herramientas de perforación de pozos petroleros, produce el 80% de collares de perforación para la empresa “China National Petroleum Corporation”. Dicha empresa, también es el mayor fabricante de mandriles en Asia. ZISCO, centra sus operaciones en el volumen de producción y ventas. La crisis financiera global, de 2008, afectó fuertemente la empresa. En consecuencia, se encontraron con nuevos desafíos y nuevos retos, al suscitarse una guerra de precios y la disminución de ventas, por lo que hubo que revisar y modificar la estrategia durante 2010, con el fin de mejorar su desempeño financiero. ZISCO asumió un sistema orientado al valor económico agregado en lugar de la producción. Este sistema debía integrar toda la empresa aguas arriba y aguas abajo, promover la cooperación entre departamentos y garantizar la ejecución de la estrategia, donde un CMI sería el núcleo de este nuevo sistema, después de las entrevistas y un extenso esfuerzo de recopilación de datos. Se basaron en tres objetivos: el primero era la integración en un sistema; el segundo, el nuevo sistema debía mostrar la relación entre los comportamientos individuales y la estrategia de la empresa de manera que todos los empleados entendiesen los objetivos y el tercero que no todo se centrara en la parte financiera únicamente, sino que adicionalmente, se debía prestar atención a sus clientes y

al control de calidad y capacitación de sus trabajadores. Se puede concluir que aunque ZISCO era una empresa pionera en Asia, se vio en la necesidad de ajustar sus objetivos y estrategias para volver hacer la gran empresa de años anteriores y cumplir con un mercado continuamente demandado. Por lo tanto, en el desarrollo del trabajo de CMI, en la gerencia de ventas, son factores fundamentales asumir la calidad y la atención a los clientes.

Madsen (2015). *The Balanced Scorecard: Fashion or Virus. Administrative Science. 2076-3087* muestra la complementariedad e importancia de dos teorías (Fashion y Virus) en la implementación y difusión de la herramienta estratégica de CMI en las organizaciones. Mientras que la perspectiva Fashion está relacionada con la difusión y la manera como la organización es impregnada con la herramienta, la teoría de Virus nos permite explicar como el CMI llega a ser una estrategia de uso continuo, mostrando las trayectorias que esta pudiese tomar bajo diferentes contextos. Es decir, la combinación de ambas teorías genera una excelente panorámica del proceso de difusión e internalización profunda de la herramienta en cualquier organización. Como conclusión, la investigación sugiere que ambas teorías no deben ser vistas como independientes sino como complemento una de la otra, de esta forma pueden llegar a ser decisivas en el proceso de incubación y mutación del CMI disminuyendo considerablemente el miedo o inmunidad al cambio que pueda adversar la instalación del instrumento.

Gatti (2015) Otra referencia tomada en cuenta fue el trabajo realizado de exploring the challenges of measuring *intangibles: The implementation of a balanced scorecard in an Italian company. International Journal Of Management Cases, 17(4), 120-133*, cuyo objetivo principal se centra en estudiar los retos que se generan al momento de realizar mediciones de indicadores en la fase de implementación de un diseño de Cuadro de Mando Integral. Algunas veces producidas por la cultura organizacional y otras veces por la consideración única basada en indicadores financieros, estas dificultades pueden direccionar al fracaso en la implementación del instrumento estratégico en cualquier organización. Los intangibles más relevantes a ser gestionados por la

organización están presentes principalmente en dos de las cuatro perspectivas consideradas por el CMI (Cliente y Aprendizaje y Crecimiento). El aporte a esta investigación es principalmente el conocer algunas de variables que pueden influenciar la implementación de la herramienta y como estas pueden generar diferencias entre lo diseñado y lo implementado. Adicionalmente el autor detecta que la tendencia de establecer diagnósticos a través de indicadores estrictamente financieros no es la única causa de las dificultades padecidas en la fase de implementación, sino que también existen factores de cultura organizacional, que pueden conducir a la inercia y poca motivación al momento de calcular estos intangibles.

2.3.2. Antecedentes Académicos

Para Nebreda (2005), TEG para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, por la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), plantea el desarrollo de un diseño de CMI para el área de operaciones de tecnologías de información (TI), de Banesco, Banco Universal C.A. Debido a la necesidad de poseer un conjunto de indicadores que apoyase la gestión de desempeño, surgió la necesidad de realizar la investigación con la modalidad de proyecto factible bajo un diseño de investigación de campo, utiliza tres técnicas de recolección de datos, las cuales son: observación directa, la entrevista informal y la encuesta, el estudio se realizó bajo la metodología de CMI, relacionada con la presente investigación en la técnica de recolección de datos, los principios del CMI y los indicadores seleccionados para el logro de los objetivos.

Palabras Clave: Cuadro de Mando Integral, Tecnología de Información y Comunicaciones.

Quintero (2010), TEG para optar al título de especialista en Gerencia de Proyectos en la UCAB, realizó un modelo de gestión gerencial para la gerencia de propiedades plantas y equipos de Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), alineado al modelo de gestión estratégica de la empresa. En este trabajo se determinó que la gerencia carecía de un planteamiento estratégico en forma de objetivos. En consecuencia, el planteamiento de la investigación fue de formular

estrategias, para el control de la gestión financiera del portafolio corporativo de activos, la excelencia en los servicios prestados, la identificación de los procesos dinámicos y uniformes; todos estos factores, para lograr la estrategia planteada. Se referencia, que se deben tomar en consideración los puntos medulares de la unidad de estudio para así fijar objetivos y desarrollar la estrategia.

Palabras clave: Objetivos estratégicos, planteamiento estratégico.

Para Acosta (2009), TEG para optar al título de especialista en Gerencia de Proyectos, en la UCAB, en esta investigación, se definieron los indicadores clave para las diferentes perspectivas (financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) del CMI, para una institución financiera. La metodología planteada, proyecto factible, hizo coincidir los elementos fundamentales del CMI, como modelo de gestión que traduce las estrategias en objetivos relacionados medidos a través de indicadores y ligados a los planes de acción, hace referencia a la investigación ya que se enfocan en las cuatro perspectivas básicas para el logro de los mismos.

Palabras clave: CMI, indicadores, perspectivas

Para Fernández (2015), TEG para optar al título de especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión, por la UMA, esta investigación plantea un diseño de un CMI, en una propuesta para la gestión y medición de desempeño de la Gerencia de Tecnología de Información. La investigación se enmarca bajo la ejecución de las siguientes actividades 1.- Recolección y análisis de resultados 2.- Formulación de los indicadores del Departamento de Gestión de la Demanda 3.- Elaboración del mapa estratégico del sector bancario 4.- Propuesta del CMI. Esta investigación es de bastante ayuda ya que señala las fases para la elaboración de un CMI y su formulación de indicadores.

Palabras clave: Indicadores, CMI, mapa estratégico.

Flavia (2015). Otra investigación, Improving the Industrial System Performance by Using the Balanced Scorecard Instrument. *Applied Mechanics & Materials*, 808370-375, tomada como referencia fue la realizada el autor, donde el CMI es presentado como el método más efectivo y de más bajo error para la dirección de

las organizaciones en estos días. Entre los principales beneficios mencionados en la investigación, es que permite la alineación de las actividades y recursos con la estrategia organizacional, lo que a su vez genera una mejora en la comunicación tanto interna como externa. Para el caso en estudio, se puede concluir que el CMI es una herramienta que permite la resolución de problemas típicos gracias a la combinación de indicadores y objetivos financieros y no financieros y se recomienda su utilización para tal fin, siempre y cuando se preste especial atención a las variables que serán tomadas en cuenta y en su posterior sistema de medición.

Vu. L, (2014), referenciado por Buchanan (2005), Factores del éxito en la implementación del CMI, sintetiza el marco del cambio de la gestión de su organización. La inicia con la relación con los clientes, el uso de prácticas cruciales en un negocio, como la gestión de la cadena de suministro, los procesos iniciales de implementación y la evaluación comparativa. Considera que los beneficios del CMI son mayores que sus costos, si la herramienta se aplica a fondo. Un requisito previo para la implementación del CMI es conocer los Factores Críticos del Éxito, *Key Performance Indicators*, KPI por sus siglas en inglés tales como: los recursos necesarios o acciones clave. Es muy importante identificar los puntos ciegos, ligados a hechos concretos, como la ausencia previa del análisis de costo beneficio. Kaplan y Norton (2008), referenciado por Buchanan (2005), formulan seis pasos clave: 1. desarrollar la estrategia, 2. planificar la estrategia, 3. alinear la organización, 4. planificar las operaciones, 5. monitorear y aprender, y 6. realizar las pruebas de adaptación. Así, una organización que implanta el CMI, a través de estas seis fases, debe, como elemento indispensable, involucrar a los gerentes y administradores y todos los involucrados para poder aceptar y abordar su implementación, este enfoque es fundamental para el desarrollo de la presente investigación

Steen. N (2015), CMI de un sistema de modelado, desarrollado en la Facultad de Ciencias Empresariales y Sociales. De la Universidad de Aaurhs, en Dinamarca, basa su agenda de investigación en el interés por los sistemas de gestión y sus tendencias y beneficios, cuando se usan varios modelos y prácticas contables,

conocidos como Paquetes de Modelo y Contabilidad centrando un mayor interés en las decisiones tomadas a través del análisis del negocio; para medir, no solo, los activos intangibles y la conexión entre el desempeño financiero y el no financiero. De esta manera, se incorpora el efecto dinámico. Tecce, referenciado por Steen (2015), propone el concepto de **capacidades dinámicas** para detectar y aprovechar, las oportunidades de forma rápida. La investigación clave de este trabajo es cómo el pensamiento sistemático añade valor al CMI, como modelo de aprendizaje estratégico mediante el aumento del alcance y diferenciaciones, dentro del dominio conceptual y al mismo tiempo aumentando la precisión con respecto al control a través de un caso de estudio, conjunto de hipótesis, conjunto de observaciones y dominio metodológico. Esta investigación ofrece un enfoque direccionado a un área que se debe tomar en consideración para un buen desarrollo de un CMI en el trabajo que se está desarrollando ya que toman en consideración los activos no tangibles de la empresa.

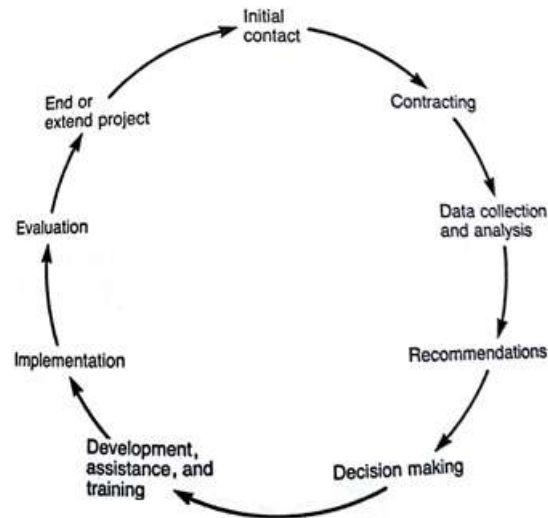
2.4. Bases teóricas

2.4.1. Consultoría de proyectos

La consultoría es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios. Al respecto escribe Kubr (2006):

La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe ser tratado como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo.

Por su parte, Arnoudse, Ouellette y Whalen (1989), y como se puede observar en la infograma 2.2., sugieren que el proceso de consultoría debe estar enmarcado en nueve pasos, descritos a continuación:



Infograma 2.2. Ciclo de Consultoría
 Fuente: Arnouldse, Ouellette y Whalen (1989, p. 36)

1. *Contacto Inicial: Este paso se enmarca en la primera impresión y pasa a determinar la percepción que el cliente tendrá del proveedor, es importante intentar establecer un nivel de confianza mínimo entre las partes para poder avanzar a la siguiente fase. Se sugiere una reunión de no más de 20 minutos.*
2. *Contrato: Esta fase permite una definición más detallada de los requerimientos del cliente, roles y responsabilidades. Requiere de un nivel de confianza superior y habilidades de comunicación avanzadas, para asegurar la internalización de las necesidades del cliente.*
3. *Recolección de data y análisis: Este paso se enfoca en la manera en la que será recolectada la información en aras de solucionar la problemática del cliente. Esta metodología cíclica sugiere la aplicación de este paso enfocado establecimiento permanente de la relación con el cliente.*
4. *Recomendaciones: Están basadas en las premisas de consultoría, de este paso se espera la presentación de alternativas y soluciones, que pueden implicar selección de tecnologías, desarrollo de nuevos métodos y adquisición de nuevo talento humano.*
5. *Toma de decisiones: Una vez las recomendaciones están planteadas, esta etapa se enfoca en la decisión por parte del cliente, el trabajo del consultor en*

esta fase, es simplemente clarificar cualquier inquietud adicional que pueda surgir.

- 6. Desarrollo, asistencia y entrenamiento: Si es el caso en el que se requiere un desarrollo de alguna metodología o tecnología nueva, esta etapa se destina a dicho desarrollo y a su respectiva transferencia de tecnología y/o conocimientos a la organización.*
- 7. Implementación: Fase en que la solución seleccionada es implementada en la empresa, incluye instalación, periodo de prueba y cualquier asesoría o entrenamiento adicionalmente requerido.*
- 8. Evaluación: Fase en la que solución ya implementada es evaluada para conocer que tan bien satisface las necesidades por las que fue concebida.*
- 9. Cierre o extensión del proyecto: Fase final del ciclo en el que se evalúa si el proyecto cumplió a cabalidad con las especificaciones o si por el contrario es necesario volver a iniciar el ciclo para su mejora.*

2.4.2. Cuadro de Mando Integral (CMI)

Para Kaplan & Norton (2000 p.37) el CMI es aquel que proporciona, a los ejecutivos, un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Es un sistema de medida del desempeño, derivado de la visión y la estrategia, que reflejen los aspectos más importantes del negocio. Soporta la planificación estratégica, ya que, alinea las acciones de los miembros de la organización con los objetivos y facilita la acción de la estrategia. Equilibra los factores críticos del éxito, los indicadores que contribuirán a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia.

Su objetivo central es enfocarse en indicadores clave estrechamente relacionados con los objetivos más significativos de la organización para controlar y vigilar las operaciones actuales, conscientes de que éstas afectarán el desarrollo de las futuras. Utiliza la experiencia pasada para tomar decisiones hoy, y las de hoy para tomar las futuras. Tres dimensiones temporales: ayer, hoy y mañana. Lo que se hace hoy, tal vez no tenga un impacto financiero

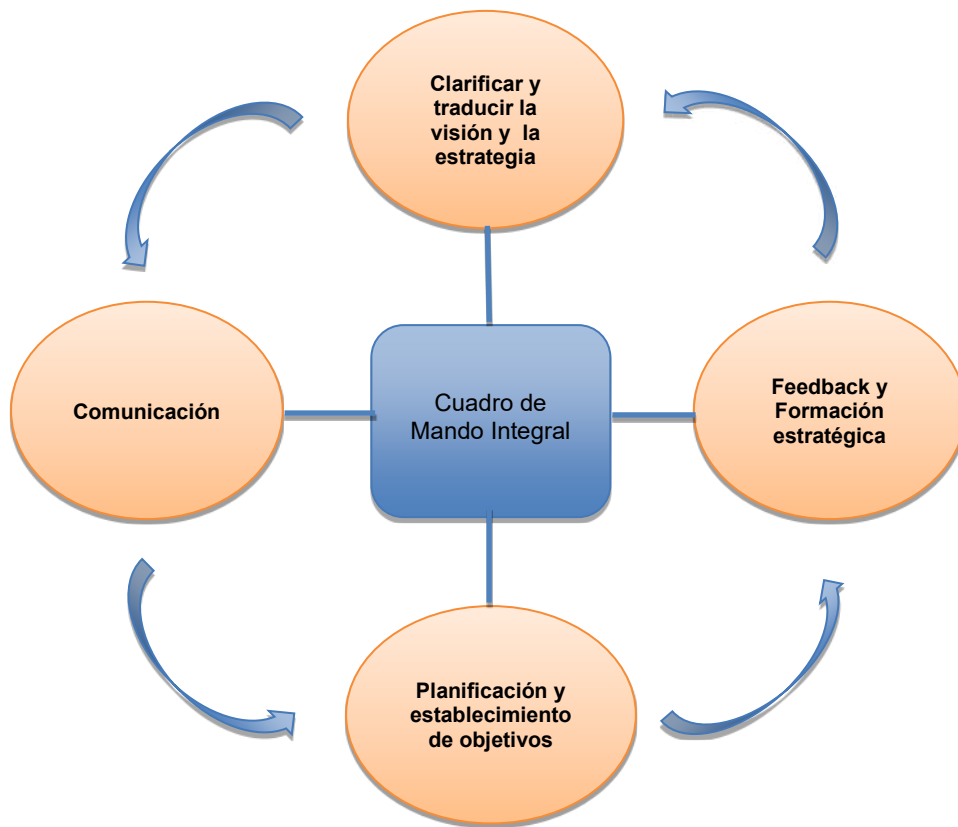
sobresaliente hasta semanas después, mientras el enfoque de la empresa se va ampliando y la vigilancia constante de los indicadores básicos no financieros adquieren relevancia.

Es un medio para presentar un conjunto de indicadores numéricos, como un sistema de evaluación de resultados de la gestión para poner en práctica la estrategia y obtener retroalimentación sobre la efectividad de la misma.

Beneficios del CMI: El principal valor que aporta el CMI es el rompimiento con los tradicionales sistemas de evaluación organizacional, que únicamente tenían en cuenta la vertiente financiera y económica, para determinar si la compañía iba bien encaminada al cumplimiento o no de sus objetivos así como facilitar el proceso de toma de decisiones. Otros beneficios que esta herramienta ofrece son:

- ✓ Da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.
- ✓ Permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores
- ✓ Favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas.
- ✓ La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso empresarial en el sentido de dirección y en de cómo alcanzarlo.
- ✓ Clarifica cómo las acciones diarias afectan al corto y al largo plazo.

Procesos de Gestión y su relación con el CMI. Para Kaplan & Norton (2000 p.24) “El CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el CMI como sistema de gestión estratégica a largo plazo”. Ver Infograma 2.3.



Infograma 2.3. CMI como marco estratégico para la acción.
Fuente: Kaplan & Norton (2000, p. 24)

1. **Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia:** este proceso requiere un equipo de alta dirección que traduzca la estrategia de su unidad de negocio en objetivos estratégicos específicos. El CMI destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas, clarificando los objetivos estratégicos e identificando los factores críticos de aquellos.
2. **Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos:** sirve para indicar a todos los empleados las metas críticas que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Una vez que todos los empleados comprenden los objetivos de alto nivel, deben establecerse objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio. Al

culminar el proceso de comunicación y vinculación, todos en la organización deben conocer los objetivos a largo plazo del negocio, así como la estrategia para alcanzar los mismos.

3. **Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas:** los objetivos que se establecen para los indicadores del CMI deben contar con un plazo de ejecución de entre 3 a 5 años, de modo que si no son alcanzados representarán una transformación para la empresa. El CMI permite a la organización integrar su proceso anual de presupuesto, dando la oportunidad de que cada indicador sea medido a corto plazo.
4. **Aumentar el feedback y formación estratégica:** El CMI llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener retroalimentación sobre las estrategias. Las organizaciones de la era de la información operan hoy en unos entornos más turbulentos y el CMI les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias, y si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

Perspectivas del CMI. El CMI, Kaplan & Norton (2000 p.38), “transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento”... además “proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre las causas del éxito actual y futuro”. Cada una de esas dimensiones del CMI se explica brevemente a través de un resumen tomado de la obra de Kaplan y Norton (2000). Infograma 2.4.



Infograma 2.4. Estructura del Cuadro de Mando Integral, perspectivas.
Fuente: Kaplan & Norton (2000, p. 22)

La perspectiva financiera: vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la corporación, sirviendo de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas. “Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera”. Kaplan & Norton (2000 p.59).

Los objetivos financieros se pueden definir, considerablemente, en cada una de las tres fases del ciclo de vida de un negocio: crecimiento, sostenimiento y cosecha. “Los negocios en crecimiento se encuentra en la fase más temprana de su ciclo de vida” (pág. 60 de la mencionada obra). Su objetivo, por lo general, consiste en el crecimiento de las ventas en el sector, en su grupo de clientes y en mercados seleccionados.

Cuando se habla de la fase de sostenimiento, se hace referencia a unidades de negocio que siguen atrayendo inversiones pero se les exige que obtengan grandes rendimiento sobre el capital invertido. Deben mantener o incrementar su cuota de mercado, buscar mayor rentabilidad. Las medidas contables, como los rendimientos sobre las inversiones, los rendimientos sobre el capital empleado, y

el valor económico añadido son comunes en la evaluación de esta clase de unidades de negocio.

En la fase madura de su crecimiento las empresas quieren recolectar o cosechar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. No requieren inversiones importantes, solamente lo indispensable para mantener los equipos y las capacidades. El objetivo financiero principal consiste en aumentar al máximo el retorno del flujo de caja.

Dentro del tema financiero estratégico se cuenta con indicadores como el crecimiento y diversificación de los ingresos, la reducción de costos, mejorar la productividad y la utilización de los activos.

Finalmente, Kaplan & Norton (2000 p.75) indican que “con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del cuadro de mando deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera”.

La perspectiva del cliente: en esta se identifican los segmentos y se miden las propuestas de valor que se orientan a los clientes y los mercados donde se va a competir. Igualmente se evalúan las necesidades de los clientes, su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son éstos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

Esta perspectiva permite que el cliente utilice los indicadores de satisfacción, calidad de servicio y la empresa mida su rentabilidad dentro del mercado. A este respecto, Kaplan & Norton (2000 p.76), afirman que la perspectiva de cliente permiten que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes-satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados”.

En esta perspectiva se mide la visión de los clientes sobre la efectividad de la empresa en tiempo, calidad, servicio, costo, imagen y relación, permitiendo

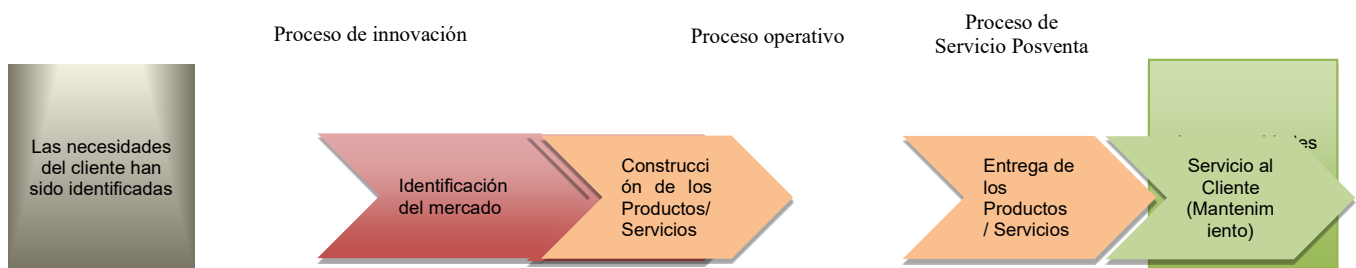
identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que serán entregados a los clientes seleccionados.

Los indicadores de esta perspectiva son la satisfacción de los clientes, donde se evalúa el nivel de satisfacción según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido; la retención de los clientes, donde se sigue la pista en términos relativos o absolutos, la tasa en que la unidad de negocios retiene o mantiene nuevos clientes o negocios; la adquisición de los clientes, medida en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocios atrae o gana nuevos clientes o negocios.

Así mismo la rentabilidad de los clientes, donde se mide el beneficio neto de un cliente o un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente; y la cuota de mercado, la cual refleja la producción de ventas, en un mercado dado realizada por la unidad de negocio. Por último la rentabilidad del cliente mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

En síntesis, en esta perspectiva se trata de definir cuál es la percepción que tienen los clientes de la empresa, por tanto refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de cliente y mercado donde ha elegido competir, representando las fuentes de ingresos de los objetivos.

La perspectiva del proceso interno: identifica los procesos con mayor impacto sobre los objetivos establecidos para la perspectiva financiera y la de cliente, es decir, se basa en el logro de los objetivos trazados en las anteriores perspectivas; ya que, sus indicadores son integrados en los procesos internos de la empresa. Al respecto, Kaplan y Norton (2000 p.105) recomiendan que “los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicie con el proceso de innovación”...“sigue a través de los procesos operativos”... y termina con el servicio posventa”. Estos se reflejan en el Infograma 2.5.



Infograma 2.5. La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica del valor
 Fuente: Kaplan & Norton (2000, p.110)

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades emergentes o latentes de los clientes y luego crea los productos o servicios para satisfacer esas necesidades.

El proceso operativo es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y los servicios existentes. Este proceso ha sido en el transcurso de la historia el centro de los sistemas de medición en la mayor parte de las organizaciones. Pero para el CMI la excelencia operativa no necesariamente es el más decisivo para alcanzar los objetivos financieros y del cliente.

El tercer paso en la cadena es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio. Un asunto de interés consiste en ofrecer una respuesta rápida a fallos y tiempo de inactividad reales o potenciales.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: es la última que se plantea en el modelo de CMI. Desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización, siendo estos los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos.

Pueden destacarse tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje: las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y el clima organizacional para medir tanto la motivación, la delegación del poder y coherencia de objetivos.

Se tiene entonces según lo expuesto por Kaplan & Norton (2000), que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite desarrollar los objetivos e indicadores en la organización y así medir su capacidad de adaptarse a los constantes cambios en el entorno, el mercado, la economía y la tecnología, proporcionando la infraestructura que se debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

En definitiva el CMI es una técnica de gestión y planificación creada por Kaplan & Norton (2000), que según explican ellos mismos, ha tenido una influencia revolucionaria en la forma de controlar y gestionar estratégicamente a la empresa moderna, siendo su razón un estricto enfoque hacia la maximización del beneficio empresarial, haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles.

El CMI debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, vinculándolos a la secuencia de acciones que debe realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas hasta llegar a entregar la deseada actuación económica.

Las cuatro perspectivas se deben contemplar en forma conjunta, conjugando los ejes básicos del CMI. Los resultados financieros sólo se pueden conseguir si los clientes están satisfechos, sólo se consiguen clientes satisfechos si los procesos internos les generan y aportan valor y sólo se lograrán mejoras en los procesos internos mediante la innovación y el aprendizaje.

Creación de la organización basada en la estrategia. Desde finales de los noventa hasta hoy, las organizaciones han venido experimentando cambios importantes en términos de lo que es percibido por el cliente final como adición de valor al producto. Este punto es precisado por Kaplan & Norton (2000, p. 9) en la siguiente afirmación: *Estas organizaciones reconocen que la ventaja*

competitiva proviene más del conocimiento, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia.

En este sentido, se comprende que cualquier organización interesada en conseguir el éxito empresarial deberá tener una visión integral y no sesgada únicamente en aspectos financieros. Sumado a lo expuesto, será necesario también generar el involucramiento de toda la estructura organizacional, es decir, desde el más alto directivo hasta la primera línea de ataque, esa que está en contacto directo con el cliente. En los casos en los que sea necesario, el personal deberá ser entrenado en materia estratégica a manera de que pueden enriquecer y contribuir en gran medida a la evolución de la estrategia aplicada.

Como se muestra en el Infograma 2.6., cualquier organización basada en la estrategia está fundamentada en cinco principios:



Infograma 2.6. Principios de una organización basada en la estrategia
Fuente: Kaplan & Norton (2000, p.16)

Traducir la estrategia a términos operativos:

Según Kaplan & Norton (2001, p.18) *Al traducir su estrategia a la arquitectura lógica de un mapa estratégico y un CMI, las organizaciones crean una referencia común y comprensible para la totalidad de sus unidades y empleados.* Resulta claro que ambas herramientas permiten generar las condiciones óptimas para la comunicación efectiva de la estrategia, y por otro lado, permiten la visualización de la creación de valor a partir de activos intangibles.

Alinear la organización con la estrategia.

A pesar de que las organizaciones son estructuradas por grupos naturales de trabajo, como: ventas, marketing, soporte post-venta, entre otras; una correcta aplicación de una estrategia de gestión deberá garantizar la sinergia entre todas

las unidades, la totalidad de ellas deben estar orientadas a la consecución de los mismos objetivos estratégicos.

Hacer de la estrategia el trabajo diario de todo el mundo:

Esta es la etapa del compromiso por parte de toda la estructura organizativa y donde la estrategia debe ser acogida por todos los entes que hacen vida en la organización.

Frecuentemente es necesario realizar actualizaciones y adiestramientos para el personal, en ciertos aspectos claves que por su desconocimiento pueden llegar a incidir negativamente en la implementación de la estrategia. En lo que se refiera al modelo de incentivo, el mismo es un gran soporte para avivar el interés del individuo por esta herramienta.

Hacer de la estrategia un proceso continuo

El éxito en la implementación de una estrategia depende en gran parte de que el proceso de cambio se desarrolle de manera constante y sostenida en el tiempo, para ello las organizaciones deben tener en cuenta planes a corto y largo plazo. En referencia a esto, Kaplan & Norton (2001, p.21) aseguran que: *Las empresas que implantaron con éxito el cuadro de mando integral introdujeron un proceso para gestionar la estrategia. Nosotros le llamamos el <<proceso de doble bucle>>, porque integra la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras.*

Refieren los mencionados autores que las organizaciones comenzarán a involucrar la estrategia con el proceso presupuestario, notando que es necesario tener dos tipos de presupuesto: un presupuesto estratégico y un presupuesto operativo, a fin de poder soportar las acciones a corto y largo plazo. Así mismo, será necesaria la implementación de reuniones periódicas, donde se revisen las condiciones actualizadas y se propongan mejoras a la estrategia.

Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos

Este puede llegar a ser uno de los aspectos más complicados para la creación de una organización basada en la estrategia, porque trata de cambiar la

mentalidad y la percepción de los directivos y demás involucrados. Sin embargo, el CMI ofrece la metodología, basada en 3 fases: movilización, gobernabilidad y sostenibilidad. En la primera de estas fases se genera una sensación de urgencia al cambio, se define el equipo guía que servirá de orientador en el proceso y se desarrolla la visión y la estrategia.

En la segunda de las fases, se crean los equipos estratégicos que tendrán la responsabilidad de aplicar y fomentar la nueva cultura organizacional. En la última fase, todos estos procesos deben ser revisados y modificados según los cambios que se den en ambiente competitivo.

Los principios anteriormente vistos fueron descritos de una manera más práctica por Kaplan & Norton (2001, p. 37) describiendo la transformación de Mobil en una organización basada en la estrategia. Colocando el CMI en el centro de su gestión, Mobil llegó a consolidarse como líder del sector desde 1995 hasta que se fusionó con Exxon en 1999. Mediante la aplicación de estos principios Mobil fue capaz de alinear e integrar a todas sus unidades de negocio, incluyendo a sus franquiciados que hasta ese momento eran vistos como un contrincante más.

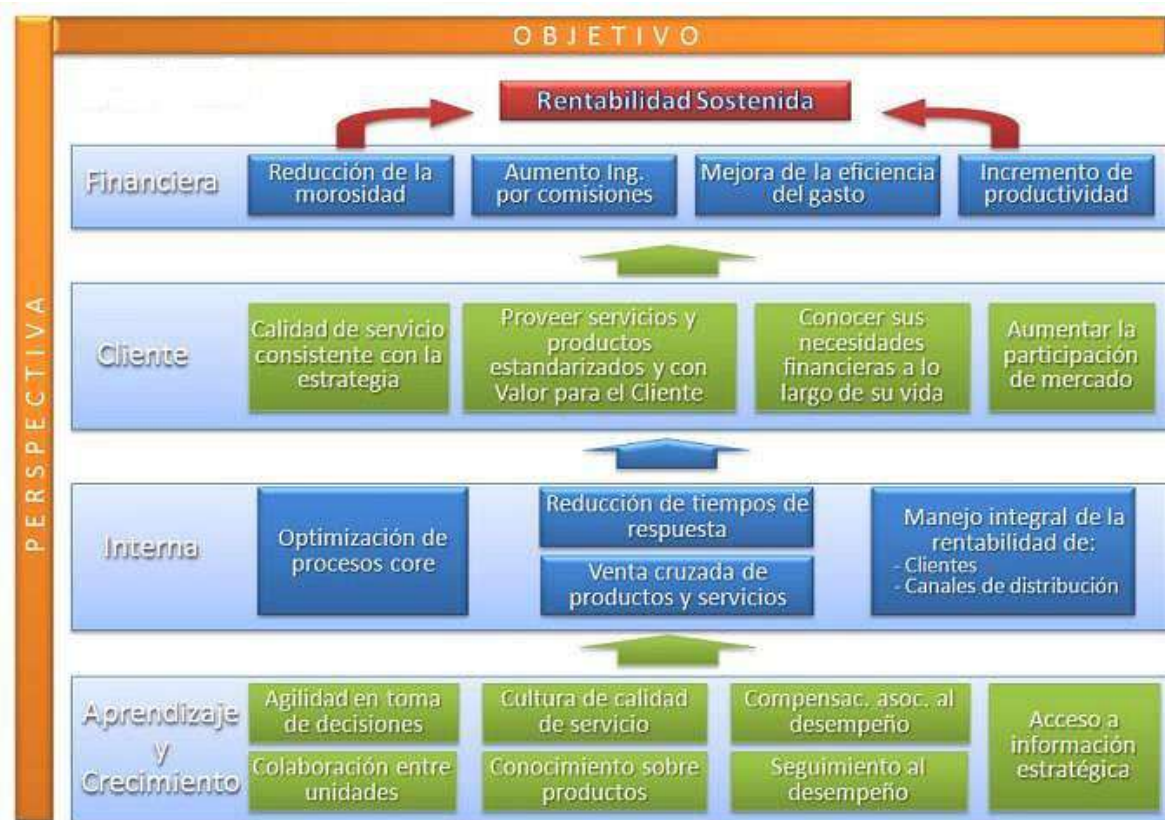
Dentro de esta perspectiva, se hace evidente que en los tiempos actuales la generación de valor a largo plazo, está basado en los activos intangibles, es decir en el desarrollo humano y profesional de los trabajadores, en las relaciones que estos mantienen, en el clima organizacional y en los sistemas de información que respaldan este sistema. ¿Son difíciles de medir los activos intangibles?, el CMI ofrece un marco para su medición no monetaria, resaltando así la importancia de la combinación de activos tangibles e intangibles para alcanzar las proposiciones de valor válidas para el cliente, y los resultados financieros deseados.

Alineación Estratégica. La mayoría de las organizaciones están compuestas por unidades de negocio y soporte que generalmente poseen personal calificado y con experiencia, sin embargo, a menudo, se presentan desorganizaciones importantes entre estas que resultan en conflictos y pérdidas de oportunidades para la organización. Por consiguiente la alineación estratégica viene a ser

utilizada para impulsar la generación de valor a través del enfoque de las unidades de negocio, departamentos de soporte y del involucramiento del personal, no importando su posición jerárquica, en las actividades dictadas por las directrices estratégicas.

A este aspecto se refieren Kaplan & Norton (2006, p 43): *Las empresas deben encontrar manera de que el todo siempre sea más valioso que la suma de sus partes. El alineamiento es crítico si las organizaciones desean lograr sinergias en sus unidades de negocio y de soporte. Un nuevo sistema de medición y gestión, basado en los mapas estratégicos y los CMI, ayuda a las compañías a definir y capturar los beneficios del alineamiento organizativo.* Argumentan que la generación de valor viene dada por el resultante de la suma de dos factores: la promesa de valor para el cliente, como percepción del usuario final en relación al posicionamiento de la compañía en el mercado, más la promesa de valor derivada de la organización, resultado de la alineación y posterior sinergia de todas las unidades y los departamentos de soporte al negocio.

Mapa estratégico: El mapa de estrategia de una organización, se define como el eslabón que vincula la estrategia fundamental de la misma (visión, misión y objetivos) con los resultados obtenidos. Es un diagrama que describe cómo una organización crea valor conectando los objetivos estratégicos con relaciones causa/efecto explícitas y se utiliza para integrar las cuatro perspectivas de un cuadro de mando: perspectiva financiera, perspectiva de cliente, perspectiva interna, y perspectiva de innovación y aprendizaje.



Infograma 2.7. Modelo mapa estratégico
Fuente: Kaplan & Norton (2000 p.40)

Indicadores: Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

Los indicadores son herramientas de gran utilidad que sirven para evaluar la gestión de los procesos de una organización, éstos constituyen una excelente forma de medir, de monitorear, el estado de una empresa, siempre y cuando se constituyan a partir de datos verídicos de fuentes primarias.

Tipos de indicadores:

Indicadores de cumplimiento: Miden la ejecución de las metas planeadas en las actividades del proyecto o tareas. Estos indicadores identifican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

Indicadores de evaluación: Miden el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Estos indicadores van direccionados con los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de mejora dentro de la organización.

Indicadores de eficiencia: Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o procesos, es decir, hacer las cosas correctas, lo mejor posible, de la mejor manera, minimizando los recursos en la menor cantidad posible.

Indicadores de eficacia: Miden si los objetivos y metas se cumplieron. Estos indicadores implican que las cosas que se deben realizar, es decir, hacer lo que se tiene que hacer, medir si las cosas hechas son las cosas que deben ser.

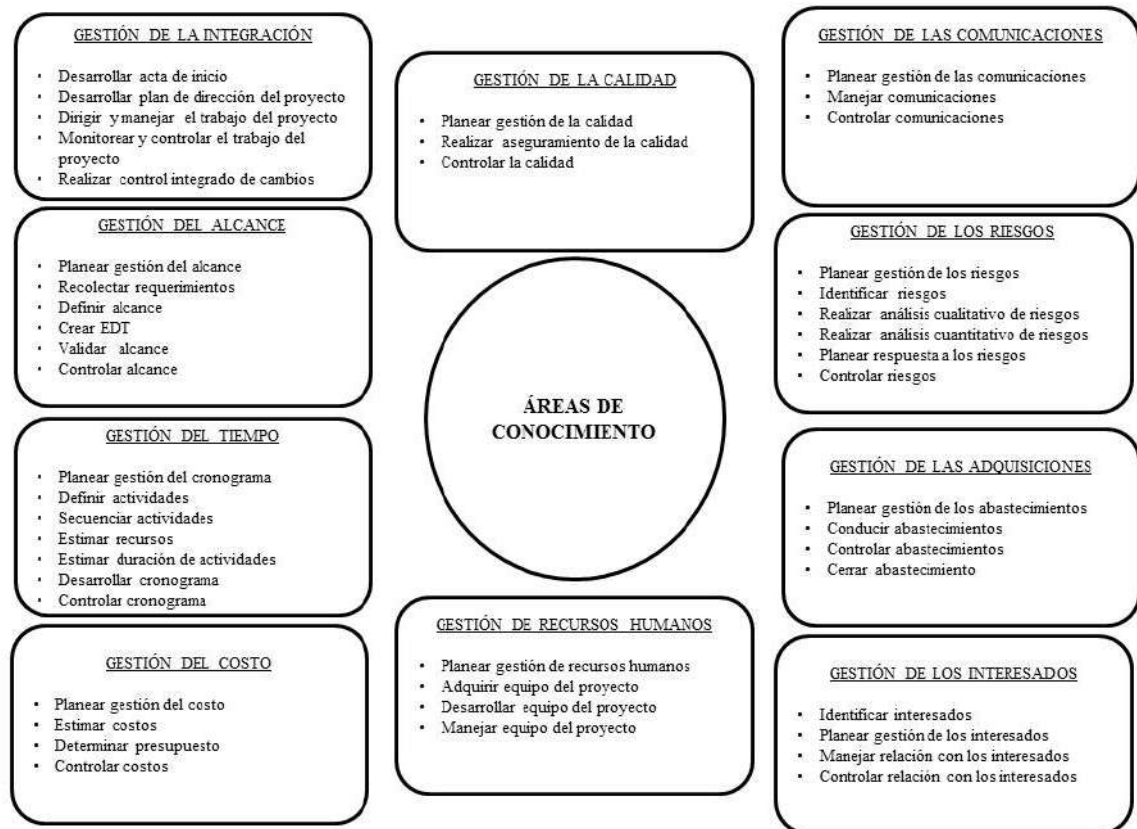
Indicadores de gestión: Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto, tarea o proceso. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

2.4.3. Áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos

El PMI es la Institución que se encarga de la formulación y evaluación de proyectos, y recomendaciones de mejoras para la Guía del PMBOK® de forma oportuna, esta guía identifica el subconjunto de fundamentos de la Dirección de Proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas, y además, proporciona y promueve un vocabulario común para analizar, escribir y aplicar la dirección de proyectos.

Para PMI 1 (2013), afirma que la gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos de un proyecto. Se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre del proyecto. Es la disciplina encargada de organizar y administrar los recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y costo planteados a su inicio.

PMI 1 (2013, p.87) define las áreas de conocimiento como *un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización*. Resulta claro que estas Áreas de Conocimientos deben ser aplicadas por los equipos de proyectos la mayor parte del tiempo y de manera adecuada en su desarrollo de proyectos. Las áreas de conocimiento se describen brevemente en el siguiente infograma 2.8.



Infograma 2.8. Las 10 Áreas de Conocimiento de la Gestión de Proyectos
Fuente: PMI 1 (2013)

2.4.4. Sector Industrial Maquinarias Pesadas

2.4.4.1. Sector Industrial

Industria es un concepto amplio, en el lenguaje del día a día se usa como sinónimo de empresa, siendo una de las acepciones de la RAE

(2014): *Conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales.* También se usa como sinónimo de fábrica y la Real Academia Española (RAE) lo indica así: *Instalación destinada a estas operaciones (las anteriormente mencionadas).* Otra forma de uso es el que engloba un conjunto de empresas de un mismo sector o región, la RAE indica: *Suma o conjunto de las industrias de un mismo o de varios géneros, de todo un país o de parte de él. Ejemplo: La industria algodonera.*

A veces el término industria se utiliza para clasificar a aquellas empresas que utilizan procesos productivos similares en la producción de bienes, como por ejemplo, la industria de conservas. No obstante, en la práctica es muy diferente definir los límites de una industria, optándose por una definición adecuada al problema concreto que se quiera resolver. Cuartas y Escobar (2006, p.263). Desde la perspectiva del derecho administrativo se tiene la siguiente definición: Industria es cada actividad ejercida de forma independiente y tendente a la obtención de una ganancia que se realiza no de forma esporádica sino continuada, que no sea la producción de materias primas ni la administración de un patrimonio propio, que no se trate de profesiones científicas, artísticas o de escritores o servicios personales de elevada condición. Stober, (1992, p.281)

El sector industrial es el encargado de transformar la materia prima extraída o producida por el sector primario, en productos de consumo o en bienes de equipo, es decir, productos que serán utilizados en otros ámbitos del sector. Por ello, representa un pilar fundamental para incrementar la capacidad productiva de un país.

2.4.4.2. Sector Maquinaria Pesada

El mercado de maquinaria pesada a nivel mundial ha mantenido un crecimiento sostenido en los últimos años, el auge poblacional y los grandes desarrollos de infraestructura han marcado la demanda en este mercado. Sin embargo, se trata de una industria cíclica con prosperidad según las

perspectivas de crecimiento económico de los países donde se desarrolla. Para mantener la rentabilidad en un mercado tan sensible a los precios, los proveedores de equipo deben tomar en consideración varios factores, tales como cuidar la correcta selección de equipos en función de las necesidades exactas del cliente y vigilar la eficiencia energética de los equipos.

Uno de los actores en el mercado mundial de maquinaria está representado por la marca Caterpillar, Inc. (CAT®) empresa fundada en 1925. Hoy en día es reconocida por la calidad de sus equipos y por su presencia en más de 180 países a través de sus distribuidores oficiales. CAT diseña, manufactura y vende maquinaria de construcción, minería, forestal, motores diésel y turbinas de gas industrial a nivel mundial.

2.4.5. Estrategia

2.4.5.1. Planificación estratégica

El origen de la palabra estrategia, sin duda, proviene del ámbito militar. Desde los tiempos antiguos siempre se hablado de estrategia militar como aquello que debían poseer y aplicar los altos jefes para liderar a sus combatientes hacia la victoria, a la consecución de los objetivos propuestos. No en vano la definición dada por el Diccionario de la RAE (2014) es: “*El arte de dirigir las operaciones militares*”. El mismo Diccionario presente una segunda acepción, esta vez desde el punto de vista matemático: “En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”. Esta segunda definición aplica más a este TEG.

En el ámbito empresarial, la planificación estratégica es un proceso realizado por la alta gerencia, cuyo fin primordial es conseguir la armonía entre la organización y el entorno. Para ello los directivos, de las empresas, buscando la consecución de los objetivos organizacionales, realizan planes de acción tomando en cuenta las variables internas y externas que interactúan con la organización.

Según González y Aguilar (2005) la formulación de la planificación estratégica se basa en tres elementos fundamentales, la misión, la visión y la estrategia, los cuales se definen a continuación:

Misión: La misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella. Wheelen y Hunger (2007) señala que “Una declaración de una misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece y los mercado que sirve”.

Para elaborar la misión González y Aguilar (2005) sugieren que deben responderse a las inquietudes presentadas en la siguiente figura:



Infograma 2.9. Preguntas para desarrollar la Misión organizacional
Fuente: González y Aguilar (2005)

Visión: La visión tal como la define Fleitman, J. (2000) viene a ser “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. Mientras tanto González y Aguilar (2005) sugieren que la visión es el punto de referencia que se quiere alcanzar en el futuro, y que la misma da respuesta a las siguientes inquietudes:



Infograma 2.10. Preguntas para desarrollar la Visión organizacional
Fuente: González y Aguilar (2005)

2.4.5.2. **Estrategia**

La estrategia de una corporación es un plan maestro que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva. Porter (1996) señala que la estrategia es: “La posición única y valiosa, que implica una serie de actividades diferentes”. Adicionalmente este, define la estrategia competitiva como “Ser diferente. Es decir seleccionar una serie de actividades distinta a los que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”. De aquí se infiere que el aporte de Porter va orientado hacia la sostenibilidad de una estrategia en el tiempo, a diferencia de lo tradicional, que es por el ejemplo el mejoramiento de procesos, que si bien lleva a la reducción de costos no ofrece ninguna ventaja competitiva porque a la final la mayoría de las empresas están enfocadas en conseguir esta ventaja.

Para Mintzberg, Quinn & Voyer (1997), es de real importancia la diferenciación entre estrategia y tácticas, por un lado, la estrategia se encuentra en todo nivel organizacional y por lo general son a largo plazo, mientras que las tácticas son a corto plazo y enfocadas a lograr metas específicas.

2.4.5.3. **Análisis FODA**

Es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos), Oportunidades (aspectos positivos a ser aprovechados utilizando las fortalezas), Debilidades

(factores críticos negativos a ser mitigados/eliminados) y Amenazas (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos). No solo permite identificar las competencias distintivas de una organización, sino también identificar las oportunidades que no han sido aprovechadas debido a la falta de recursos adecuados. Resulta en un diagnóstico organizacional claro y objetivo que funge como punto de partida para la definición de estrategias. La mejor forma de utilizar esta herramienta es mediante la matriz FODA, la cual sirve como marco conceptual para analizar sistemáticamente la interrelación entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización (Koontz y Wehrich, 1998).



Infograma 2.11. Ejemplo Matriz FODA
Fuente: Francés (2005)

2.4.5.4. Cadena de Valor

Es una herramienta de gestión desarrollada por Porter (2006), que permite realizar el análisis interno de una organización, a través de su desagregación en las principales actividades generadoras de valor. Ver Infograma 2.12.



Infograma 2.12. Cadena de valor de Porter
Fuente: Porter (2006)

La cadena de valor está compuesta por dos tipos de actividades:

- A. Las actividades primarias: Son las actividades que tienen una relación directa con el desarrollo del producto, su producción, la logística, comercialización y los servicios post-venta. Hacen referencia a donde se crea la mayor parte del valor para los consumidores.
- B. Las actividades de soporte: Son las actividades que se refieren a la administración de los recursos humanos, compra de bienes y servicio y desarrollo de tecnologías (telecomunicaciones, ingeniería, automatización)

A. Actividades primarias:

- ✓ Logística interna: actividades relativas a la recepción, inventario y distribución interna de los distintos inputs.
- ✓ Operaciones: Actividades pertenecientes al proceso de transformación de los inputs en producto final.
- ✓ Marketing y ventas: Estrategia de marketing, precio, producto, plaza, promoción
- ✓ Servicio: Actividades que mejoran la percepción de valor por parte del cliente, tales como servicio post-venta, instalación, garantía.

B. Actividades de soporte:

- ✓ Realización: Actividades vinculadas a la adquisición de los distintos inputs empleados en la empresa.
- ✓ Desarrollo Tecnológico: Actividades vinculadas al desarrollo de las distintas tecnologías presentes en la organización.
- ✓ Dirección de los recursos humanos: Reclutamiento, formación, desarrollo, retribución.
- ✓ Infraestructura de la empresa: Actividades relativas a las funciones como dirección, finanzas, contabilidad, auditoría interna, asesoría jurídica, etc.

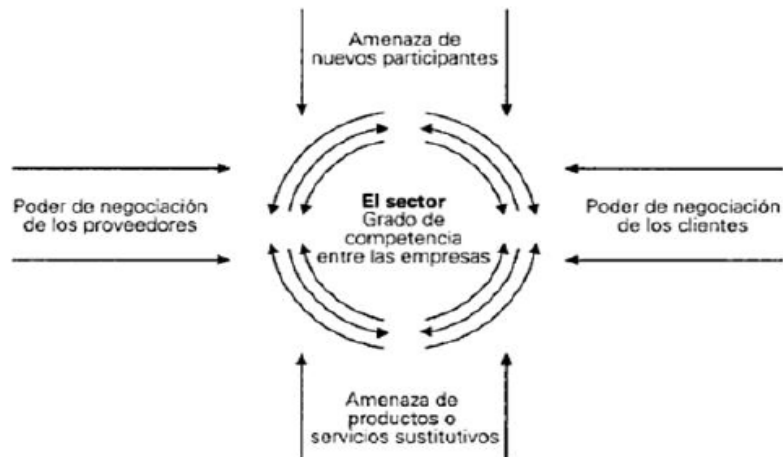
Para aplicar esta herramienta se debe comenzar por definir todas las actividades genéricas, seguidamente las individuales y finalmente la interrelación entre cada una, enfocadas desde la perspectiva de la empresa.

2.4.5.5. Modelo de las 5 Fuerzas

Es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en diversas industrias. Porter establece que la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas, las cuales determinan que tan atractivo es el mercado.

Esta herramienta tiene como propósito fundamental maximizar los recursos y asegurar la superación de la competencia en cualquier ámbito.

En el Infograma 2.13, se detalla el modelo de las 5 fuerzas establecido por Porter.



Infograma 2.13. Modelo de las 5 fuerzas de Porter
Fuente: Porter (1980)

A. Rivalidad entre empresas competidoras:

Esta es la fuerza más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que siguen una organización tienen éxito en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las que aplican las empresas rivales. La intensidad en la rivalidad de las empresas tiende a aumentar por los siguientes factores:

- ✓ Cuando el número de competidores aumenta.
- ✓ Cuando los consumidores cambian de marca con facilidad
- ✓ Cuando las barreras para salir del mercado son altas
- ✓ Cuando los costos fijos son elevados

Conforme la rivalidad entre las empresas competidoras se hace más intensa, las utilidades de la industria declinan, en algunos casos hasta el grado que la industria se vuelve por si misma poco atractiva.

B. Entrada potencial de nuevos competidores:

Esta fuerza está relacionada con el grado de facilidad que poseen otras empresas para entrar a competir en el mercado. Las posibilidades de que una empresa nueva ingrese al sector dependen de 3 factores:

- ✓ Si el sector es atractivo

- ✓ Las barreras o limitaciones de entrada que posee el mercado
- ✓ La reacción que los competidores puedan tener

C. Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Los productos sustitutos son aquellos que poseen características similares y que satisfacen las necesidades de los consumidores en situaciones determinadas, tales como, incremento de precio o carencia del producto principal. Las presiones competitivas que surgen de los artículos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de éstos declina y conforme el costo por el cambio de cliente se reduce.

D. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en la industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando solo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto.

E. Poder de negociación de los consumidores:

Cuando los consumidores están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria.

2.4.6. *Mercadeo y Ventas*

Mercadeo

Un producto, sin mercadeo es como un avión sin alas, no volará. Del mismo modo, la capacidad para enfrentar los productos y servicios con los mercados apropiados es crucial para el éxito del negocio y aquí es donde se necesita una buena estrategia de mercado. Con ella uno puede salir con el producto o servicio y penetrar el mercado. Rbodes (1991, p.3)

El rol del fabricante de hoy, al igual que el de hace unos años, es llegar al mercado con sus productos, ser la elección de los consumidores y aumentar su participación en el mercado. La etapa en la cual se limitaba a fabricar y empujar sus productos hasta el punto de venta quedo atrás. Hoy se requiere,

además de lo anteriormente expuesto, de un mayor acercamiento a sus canales y realizar esfuerzos específicos para y con ellos. López (2009, p.207)

En el mercadeo, se encuentran las llamadas cuatro R del *simplicity marketing* estas incluyen enfoques complementarios para indagar en el valor de la simplificación de un producto, servicio o incluso de toda una compañía y para incorporar ese valor a una estrategia de posicionamiento eficaz. A continuación se hace una breve descripción de ellas:

Reemplazar: Puede consistir en un cambio o variación de un producto complejo por otro más simple, o en consolidar los productos o pasos que el cliente necesita para alcanzar una meta o realizar una tarea determinada.

Recombinar: Puede consistir esencialmente en colocar una multitud de soluciones relacionadas en un solo lugar y a un precio que tenga un valor atractivo.

Reposicionar: Significa posicionar directamente una marca sobre la promesa de la simplicidad o expandirla para reducir las marcas relacionadas que un cliente necesita con el tiempo.

Reponer: Significa poner a disposición de la base de clientes existente una cantidad continua de productos o servicios sin defectos a un precio aceptable de manera tal que el cliente solo tenga que tomar la decisión de comprar una única vez. Cristol & Sealey (2001)

Ventas

Según Kotler (2004 pág. 53),” la venta es un aspecto crucial en la estrategia promocional de una firma. Cuando se utiliza y aplica correctamente, constituye un factor importante para generar volúmenes de ventas, y es la parte de la promoción que vincula el elemento humano en las operaciones de marketing”. Para Fischer (2005 pág. 60), “la venta es la transferencia de una propiedad entre una persona y otra, a cambio de un pago en valor y representa un ingreso importante para la empresa”.

Unificando los criterios de los autores, se logra resumir que la venta es una situación de trato personal, por medio del cual se puede determinar el resultado de una inversión de forma inmediata y real. Sin embargo, existen algunos patrones de ventas muy diferentes haciendo que la venta se especialice cada vez dentro del mercado.

En ese sentido, Hiebing y Cooper (2004 Pág. 72) refieren que las estrategias de ventas “han de canalizarse para satisfacer necesidades específicas, y deben incorporarse en el plan global de mercadotecnia en una forma ordenada”. En este caso, dichas estrategias indican las áreas de mayor importancia en la organización, y más adelante en el plan general de mercadotecnia.

Para tal fin, se necesita especificar hacia dónde se dirigen las estrategias de ventas, por tanto, se requiere tener bien definido el segmento del mercado hacia donde van a dirigirse tales estrategias. Por cuanto, en el campo de la mercadotecnia, vender es el proceso personal o impersonal de persuadir a un cliente potencial para que compre una mercancía o servicio, o para que actúe en forma favorable respecto de una idea que tiene importancia comercial para el vendedor y del mismo modo para las organizaciones.

Por lo antes expuesto, las estrategias de ventas son actividades que van a permitir alcanzar los objetivos propuestos, aunque para que tengan éxito, es necesario definir el segmento del mercado al que se van a dirigir, así como también, determinar claramente las acciones a cumplir y previendo que sean alcanzables para la empresa.

2.4.7. Auditoría de proyectos

Franklin (2007 p.11) define auditoría como la *revisión parcial o total de una organización para de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.*

Por otro lado, Arens, Elder y Beasley (2007 p.4) la define como la *acumulación y evaluación de la evidencia basada en la información para determinar y reportar*

sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos.

A partir de estas definiciones, se puede decir que la auditoría administrativa es un proceso en el que se busca examinar detalladamente las actividades que realiza cada departamento dentro de la organización, buscando mantener un control dentro de ella y conocer la efectividad en la forma de operar.

Desde el punto de vista de un proyecto está actividad de revisión o supervisión se ejecuta en las diferentes fases del mismo, desde comprobar y verificar su estado, determinando las causas de las desviaciones y diseñando los planes de acción para la recuperación. Se valida el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación. Es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos.

La auditoría de proyectos permite, a los interesados, conocer el estado de un proyecto en un momento dado y si éste se mueve dentro de los márgenes establecidos. Adicionalmente al hecho de conocer y comprender el estado de un proyecto, la auditoría puede ayudar a la Organización a conocer si su desarrollo cumple con las mejores prácticas relacionadas con la gestión de proyectos.

Por lo antes expuesto, un auditor de proyectos debe tener conocimiento, experiencia, habilidades y destrezas, relacionadas con gerencia de operaciones, de procesos, estratégicas, evaluación y control de proyectos, entre otros. Así mismo, debe sustentar su trabajo con responsabilidad profesional, ética y social.

2.5. Bases legales

El presente trabajo se sustenta en el siguiente basamento legal:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009) publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria #5908 de fecha de 19 de Febrero de 2009.
- Código Civil (1982) publicado Gaceta Oficial Extraordinaria #2990 en fecha 26 de Julio de 1982 en sus artículos 531-532 Bienes e inmuebles.

- Código de Comercio (1955) publicado en Gaceta Oficial #475 en fecha 21 de diciembre de 1955 en sus artículos en sus artículos 1 y 2, actos de comercio.
- Ley de precios justos, publicado en Gaceta Oficial #40340 en fecha 23 de Enero de 2014.
- Ley de ejercicio de la ingeniería Gaceta Oficial #25822 decreto articulo 4
- Ley de contrataciones públicas Gacetas 39503-06 publicadas en fecha 15 de octubre de 2010.
- Ley del ejercicio de la contaduría pública (1973) que regula el ejercicio profesional del contador público.

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

Introducción

El presente capítulo del TEG contiene las bases metodológicas de la investigación.

3.1. Tipo de Investigación

Este trabajo se enmarca bajo una investigación aplicada, según Tamayo y Tamayo (Pág. 35), porque *busca establecer los mecanismos a ser utilizados por la organización para la evaluación de los elementos que intervienen en los proceso de gestión administrativa, financiera, comercial y operativa.*

Por los detalles de esta investigación, la modalidad de esta investigación se corresponde a una investigación y desarrollo (Barrios, 1998), cuyo propósito es precisamente *desarrollar, diseñar o rediseñar un producto o servicio* como el CMI.

Para Yaber y Valarino (2007), la modalidad de investigación y desarrollo *tiene como propósito la sistemática determinación de la calidad o valor de programas, proyectos, planes, intervenciones. Se caracterizan las necesidades del ambiente interno o del entorno de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización o dirección de una empresa o en un mercado.*

3.2. Diseño de la Investigación

El diseño correspondiente a esta investigación es no experimental, transeccional y descriptiva. Según Fernández, Hernández y Baptista (2010), *la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables.* Para los mismos autores, *la investigación transeccional recolecta datos en un solo momento en un tiempo único.*

Para Bernal (2010), *la investigación descriptiva es aquella en que se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio. Se deben*

describir los aspectos más característicos, distintivos y particulares de las situaciones o cosas, o sea aquellas propiedades que las identifican a los ojos de los demás.

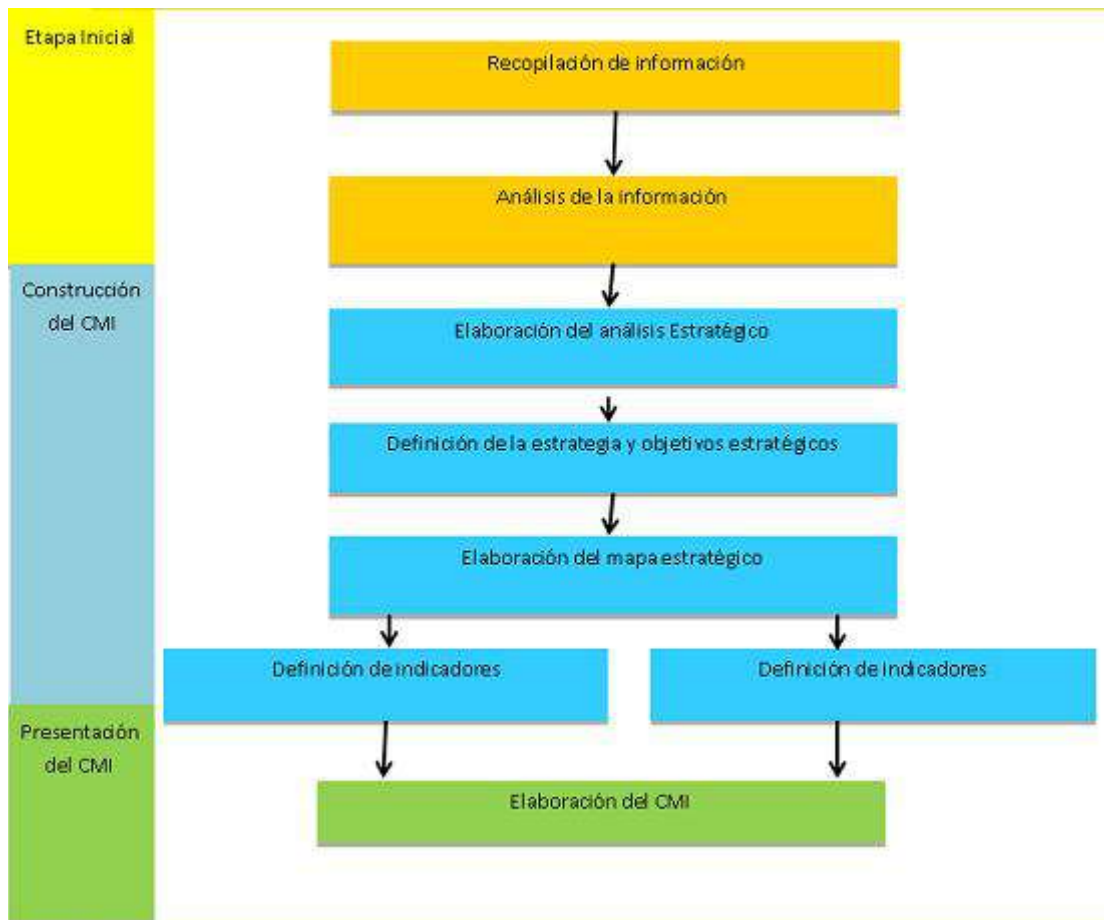
3.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación.

En esta investigación esta entidad mayor o, representativa, fue la Gerencia Nacional de Ventas Construcción de VENEQUIP, S.A.; adscrita a la Dirección Adjunta de Asuntos Gobierno, instancia que a su vez pertenece a la Gerencia Nacional de Ventas de VENEQUIP, S.A.

3.4. Fases de la Investigación

Esta investigación comprende las siguientes fases. Infograma.3.1.



Infograma.3.1 Fases de la investigación

- Recopilación de Información.
- Análisis de la Información.
- Elaboración de Análisis Estratégico.
- Definición de la Entrega y Objetivos Estratégicos.
- Elaboración del Mapa Estratégico.
- Elaboración del CMI.

3.4.1. Recopilación de la investigación

El carácter descriptivo del TEG se hizo bajo una investigación de campo, aplicado al diseño de un CMI para la unidad de análisis. Para Bernal (2010), *el objeto de una investigación de campo es indagar, describir, o comparar*

modalidades, grados, variables o indicadores en una población, grupos o subgrupos de ella.

Para ello, los integrantes de la unidad de análisis facilitaron los documentos del informe anual de gestión, estudios de mercado y políticas de calidad.

Adicionalmente, se aplicaron entrevistas (formatos de entrevistas estructuradas) y una encuesta, de tipo cerrada, para la medición de la satisfacción del cliente y obtención de información variada de campo. Las entrevistas fueron aplicadas al personal directivo (Directores y Gerente del área) y a los Especialistas. De esta forma se pretendió obtener ambas percepciones de los lineamientos y objetivos estratégicos, relacionados con aspectos financieros y no financieros de las cuatro perspectivas del CMI.

En el caso de las encuestas fueron aplicadas a un grupo de clientes considerados clave por la organización.

3.4.2. Análisis de la información

Se inició con un análisis situacional que permitió saber dónde se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige, lo que se conoce como visión y misión corporativa

3.4.3. Elaboración de análisis estratégico

Se define como estrategia, la manera como la empresa se encamina hacia su visión y de esta manera se establecen sus objetivos.

3.4.4. Definición de la estrategia y objetivos estratégicos

Se define el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información de la organización interna y externa con el fin de evaluar la situación presente, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución.

Una vez los objetivos son definidos, la empresa deberá gestionar sus procesos internos tanto en capital humano como organizacional, para ser ampliamente discutidos y de esta manera alcanzar los logros en cada uno de ellos.

3.4.5. *Elaboración del mapa estratégico*

Se elaboraron dos representaciones visuales de la estrategia de la organización, una para la unidad de análisis y otra que detalla los procesos internos de la Organización de Proyectos recomendada para toda VENEQUIP, S.A.

Se estableció una serie de relaciones causa efecto entre los objetivos y las cuatro perspectivas del CMI.

3.4.6. *Definición de los indicadores*

En esta investigación los indicadores evaluados fueron tomados bajo el esquema de las cuatro perspectivas, a los cuales se exigió poseer una extrema precisión, para que fuesen confiables y demostrables.

3.4.7. *Elaboración Del CMI*

La elaboración del CMI se hizo bajo la premisa de que es una herramienta estratégica concebida para gestionar, operacionalmente, una organización. Se identificó el sistema de indicadores que diera cuenta del cumplimiento de los objetivos estratégicos, plasmados posteriormente en los dos Mapas Estratégicos.

3.5. Operacionalización de las variables

La tabla N° 3.1 muestra la Operacionalización de la variables identificadas para el desarrollo de este proyecto

Tabla Nro. 3.1 Operacionalización de las variables

Evento	Sinergia	Variables	Indicadores	Técnicas y herramientas	Fuente
Generar las bases funcionales para la creación de un Cuadro de Mando Integral para la Gerencia Nacional de Ventas de Equipos de Construcción en Venequip S.A	Visualización de la Investigación	Procesos Estrategia Alcance, tiempo, costo, calidad, riesgos involucrados	Visualización	CII, PMI, CMI, Análisis FODA, Diagrama de Ishikawa	Kelingner (año) Ishikawa (1963) Porter (1996) Kaplan & Norton (2000) PMI (2013)
	Conceptualización de la Investigación		Conceptualización		
	Definición de la Visualización	Perspectiva Procesos Estrategia Alcance, tiempo, costo, calidad, riesgos involucrados	Definición		
	Análisis de los resultados del levantamiento de campo	Involucrados	Resultados de la encuesta	– Entrevista estructurada y no estructurada, Encuesta cerrada, Análisis de contenido	Información autorizada por la organización en estudio Personal adscrito a la organización en estudio

3.6. Código de ética:

Los autores del presente trabajo acatan las normas y códigos establecidos en las siguientes normas:

- Código de ética del Colegio de Ingenieros (1996)
- Código de ética del Colegio de Contadores Públicos (1993)
- Código de ética y conducta profesional PMI (2006)

CAPITULO IV. MARCO REFERENCIAL

Introducción

Este capítulo identifica la matriz estratégica de la organización y los aspectos más relevantes de la organización que tienen que ver con el proyecto.

4.1. Breve Reseña Histórica de la Organización

VENEQUIP, S.A. es una organización venezolana, líder en el mercado de equipos de trabajo, fundada el 12 de Julio de 1927, en un local de Madrices a Ibarra, en Caracas Dto. Capital, como distribuidor exclusivo de equipos de la marca Caterpillar y bajo el nombre International General Electric.

La organización ha mantenido una política de expansión, a fin de entender oportunamente las necesidades de sus clientes con capacidad de respuesta y alcance total, captar exitosamente clientes potenciales y prestar un servicio acorde con las exigencias propias de cada cliente.

En tal sentido, VENEQUIP S.A cuenta con un punto de venta en Miami, Venequip Machinery Sales Corp. (VMSC) y sucursales en las principales ciudades del país: Caracas, Maracaibo, Valencia, Barquisimeto, Puerto la Cruz y Puerto Ordaz.-

4.2. Misión

Ser una organización líder en el mercado nacional en la distribución de productos y servicios de la más alta calidad, los cuales satisfacen con un alto nivel de excelencia las necesidades de los diversos sectores económicos decisivos para el desarrollo sostenido del país

4.3. Visión

Alcanzar los más altos niveles de penetración de mercados y soportes al producto Caterpillar

4.4. Políticas de calidad

Proveer a sus clientes, tanto internos como externos, actuales y potenciales, de un servicio que satisfaga o supere sus expectativas en términos de calidad, cantidad costo y oportunidad.

4.5. Objetivos de la calidad

- Satisfacer continuamente a los clientes internos y externos, superando las expectativas de calidad, a través del suministro oportuno y adecuado de servicios competitivos.
- Optimizar la captación, el desarrollo y la motivación del personal para afrontar con éxito los retos actuales y futuros.
- Mejorar continuamente los procesos productivos y administrativos, al asumir una actitud proactiva, participativa y orientada hacia la excelencia.
- Consolidar el liderazgo y proyectar una imagen auténtica de ética, seriedad y respeto hacia los clientes, proveedores y colaboradores.
- Contribuir a la preservación del medio ambiente mediante el cumplimiento de las normas y resoluciones establecidas por los organismos gubernamentales.

4.6. Estructura organizativa

La estructura organizacional es mostrada en el Infograma 4.1.

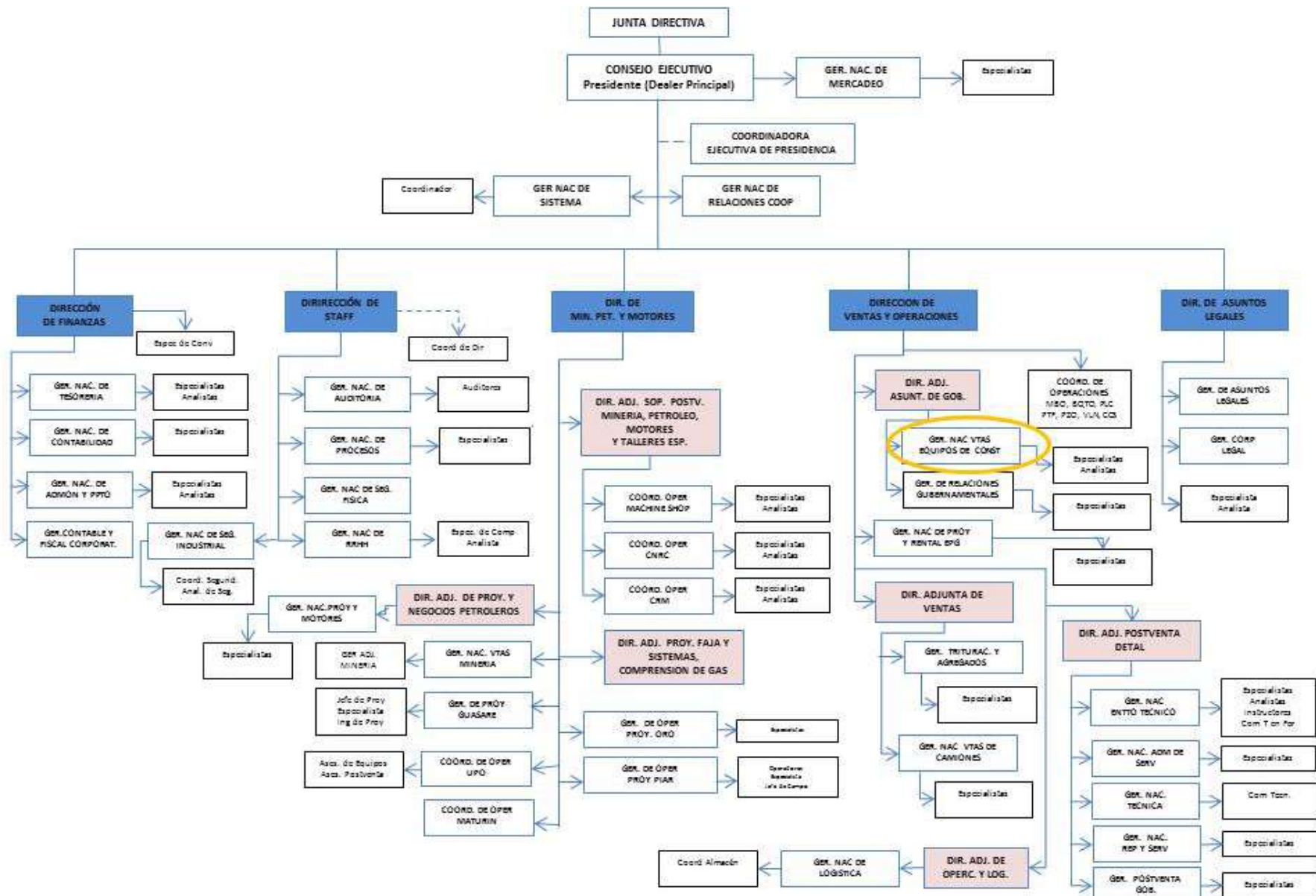
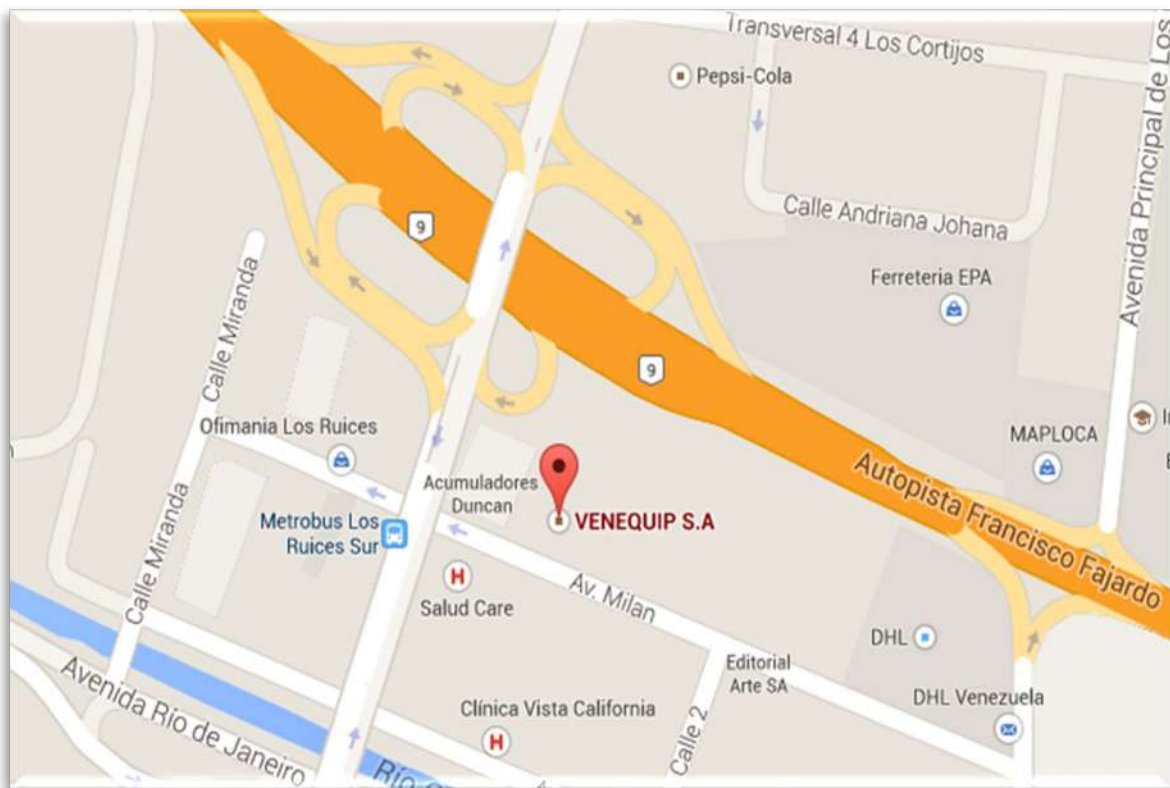


Figura Nro. 4.1 Organigrama Venequip S.A
Fuente: VENEQUIP, S.A.

4.7. Ubicación geográfica

Geográficamente la Gerencia Nacional de Construcción se encuentra ubicada en la ciudad de Caracas, específicamente en la Av. Milán edificio Venequip, Los Ruices Sur, Ver infograma 4.2.

La ubicación estratégica de la Gerencia Nacional de Ventas de Equipos de Construcción está enfocada en aprovechar la pronunciada centralización en el Distrito Capital de entes públicos y ministerios, principales clientes de la



organización.

Infograma 4.2 Ubicación geográfica de Venequip S.A
Fuente: Google Maps, 2016

CAPITULO V. VISUALIZACIÓN DEL PROYECTO

Introducción

En el presente capítulo se visualiza el proyecto, con base en los lineamientos estratégicos del patrocinador. El propósito, objetivos generales y el presupuesto preliminar han sido tomados del Acta de Constitución del Proyecto, Anexo A de esta investigación.

5.1. Propósito del proyecto

Para mejorar su eficiencia empresarial y cumplir con requerimientos de la casa matriz, *VENEQUIP, S.A.*, requiere contar con un *Cuadro de Mando Integral* alineado con las estrategias de la Corporación.

5.2. Objetivos del proyecto

- ✓ *Describir los procesos clave de la unidad en estudio.*
- ✓ *Determinar las variables, factores e indicadores estratégicos correspondientes.*
- ✓ *Elaborar el tablero de control de la unidad en estudio.*
- ✓ *Formular mapa estratégico de la unidad en estudio.*
- ✓ *Diseñar plan de implementación para el diseño de cuadro de mando integral.*

5.3. Alineación estratégica del proyecto

Este proyecto está alineado con los siguientes objetivos estratégicos de la casa matriz: Caterpillar.

- ✓ *Resultados superiores: Somos una empresa sólida con términos de inversión a largo plazo, siempre orientados al incremento de la rentabilidad.*
- ✓ *Mejor Equipo: Nuestra gente disfruta de un lugar de trabajo inclusivo y seguro.*
- ✓ *Líderes mundiales: Nuestros clientes se sienten más satisfechos con nosotros que con cualquier otro proveedor, logrando el incremento del mercado.*

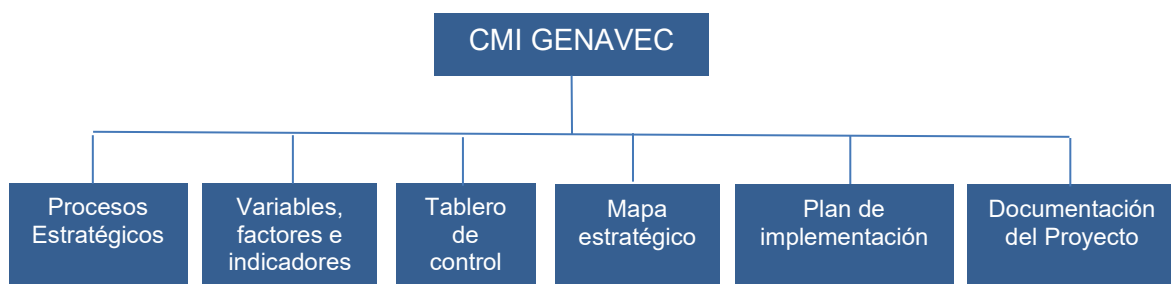
Nuestra estrategia también incluye una visión a futuro donde:

- ✓ *Nuestros productos, servicios y soluciones contribuyen al éxito de nuestros clientes.*
- ✓ *Nuestra cadena de suministro es de clase mundial.*
- ✓ *Nuestro modelo de negocio producen resultados superiores.*
- ✓ *Nuestro trabajo ayuda a nuestros clientes a construir un mundo más sustentable.*
- ✓ *Somos reconocidos como líderes en cualquier lugar donde hacemos negocios.*
- ✓ *Nuestro performance financiero, recompensa constantemente a nuestros accionistas.*

5.4. Desarrollo preliminar del proyecto

5.4.1. Alcance Preliminar Del Proyecto

Construido a partir de los objetivos específicos del proyecto, entregables finales, el nivel 1 de la Estructura Detallada de Trabajo, más el obligatorio entregable de la documentación completa del proyecto, el Infograma 5.1., muestra primero el trabajo al cual se le deben definir sus bases funcionales, como alcance de este TEG, y en segundo lugar, los entregables que deben ser suministrados por la empresa que resultase ganadora de las obras de este proyecto.



Infograma 5.1. Alcance Preliminar del Proyecto

5.4.2. Estimado de Costos de Clase V

En la Tabla 5.1., los investigadores han estimado los diferentes montos de los entregables del proyecto, del punto 5.4.1, Estimados de Costo de Clase V, cuyas sumas parciales han sido discriminadas a partir de cada uno de los

entregables mencionados, y cuyas sumas globales se corresponden con el presupuesto clase V requerido para el proyecto “Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Gerencia Nacional de Ventas de Equipos de Construcción en VENEQUIP, S.A.”

Dada la volatilidad del valor del Bolívar respecto al dólar de los Estados Unidos, el Estimado de Costos de Clase V, tiene el detalle adicional del componente nacional, expresado en Bolívares, y el componente en divisas, expresado en dólares de los Estados Unidos.

Este estimado también constituye la base principal del Plan Preliminar de Costos del Proyecto.

Tabla 5.1. Estimación de Costos de clase V¹

ELEMENTOS DE COSTO	COMPONENTE EN BS.	COMPONENTE EN DOLARES (US\$)	TOTAL EN BS (1US\$=201 BS)
DESCRIBIR LOS PROCESOS CLAVE DE LA UNIDAD EN ESTUDIO	Bs. 566.000,00	\$0,00	Bs. 566.000,00
DETERMINAR LAS VARIABLES, FACTORES E INDICADORES ESTRATEGICOS CORRESPONDIENTES	Bs. 476.000,00	\$0,00	Bs. 476.000,00
ELABORAR EL TABLERO DE CONTROL DE LA UNIDAD EN ESTUDIO	Bs. 600.000,00	\$0,00	Bs. 600.000,00
FORMULAR MAPA ESTRATEGICO DE LA UNIDAD EN ESTUDIO	Bs. 508.000,00	\$0,00	Bs. 508.000,00
DISEÑAR PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA EL DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	Bs. 249.000,00	\$0,00	Bs. 249.000,00
CONTRATACIÓN CONSULTORIA EXTERNA	Bs. 600.000,00	\$0,00	Bs. 600.000,00
MATERIALES DE OFICINA	Bs. 500.000,00	\$150,00	Bs. 530.150,00
SOPORTE CAT®	Bs. 0,00	\$9.600,00	Bs. 1.929.600,00
GERENCIA DEL PROYECTO	Bs. 1.728.000,00	\$0,00	Bs. 1.728.000,00

¹ Los resultados de este estimado han sido obtenidos de un ejercicio académico.

COSTO TOTAL PROYECTO	Bs. 3.499.000,00	\$9.750,00	Bs. 5.458.750,00
-----------------------------	-------------------------	-------------------	-------------------------

5.4.3. Plan de Ejecución Preliminar del Proyecto

5.4.3.1. Plan preliminar de Recursos Humanos

Este Proyecto será gerenciado por Juan Nepomuceno Torres Troncoso, personal .Adscrito a la Gerencia Nacional de Ventas de Equipos de Construcción en VENEQUIP, S.A. Adicionalmente se contará con el apoyo del director de ventas para Latinoamérica de Caterpillar.

5.4.3.2. Plan preliminar de Interesados del Proyecto:

Dos de los interesados principales con que se cuenta han sido anteriormente mencionados en el plan preliminar de los recursos humanos.

Por otro lado se agregan Lara Marambio & Asociados, empresa que gestionará los riesgos del proyecto.

Más adelante, se indica que lo concerniente a la gestión de la calidad, contará con el apoyo consultivo y de asesoría técnica de la empresa Oficina de la Verdad.

5.4.3.3. Plan preliminar de Riesgos:

Para todos los tipos de riesgos involucrados en el proyecto se contará con el apoyo asesor y consultivo de la empresa Lara Marambio y Asociados, para la gestión de los riesgos asociados al proyecto.

Para el listado de chequeo de los riesgos del proyecto, se contará con el listado de riesgos identificado por la empresa MAPFRE.

5.4.3.4. Plan preliminar de Calidad:

El presente proyecto incluirá un plan de Gestión de la Calidad, para el cual se tomarán en cuenta las actividades y procesos de la organización que inciden y determinan las políticas de la calidad y objetivos, con el fin de prestar especial atención en el cumplimiento de estas necesidades.

Se mantendrá un seguimiento constante del desempeño, a fin de asegurar el cumplimiento del mismo y tomar acciones correctivas y/o preventivas necesarias para evitar desviaciones.

La empresa pone a disposición un contrato con la empresa Oficina de la Verdad, para la consultoría de calidad del presente proyecto.

Además de los procesos de la gestión de la calidad en proyectos, presentes en el PMI 1 (2013), se acatarán las normas ISO 9001:2015, y todos los demás documentos componentes de este último estándar.

5.4.3.5. Plan preliminar de Comunicaciones:

Las comunicaciones para la ejecución del proyecto estarán dirigidas internamente entre el Director de Proyecto y los representantes de la Gerencia Nacional de Ventas. Este plan debe incluir la relación con la casa matriz de Caterpillar en USA y con los distintos consultores contratados. Posteriormente, deberá mantenerse el control y seguimiento de las comunicaciones. El intercambio de información se realizará a través del uso del correo electrónico.

5.4.3.6. Plan preliminar de procura:

Para el presente proyecto se contará con el apoyo del departamento de compras y contrataciones en VENEQUIP, S.A. para la adquisición de bienes y servicios

5.4.3.7. Plan preliminar de tiempo:

Se estima un tiempo aproximado de 18 meses para la ejecución del proyecto.

5.4.3.8. Plan preliminar de Costos.

El estimado de Costos de Clase V contempla las partidas presupuestarias que deben ser observadas, dentro de las funcionalidades de las 4 estimaciones de costos restantes.

5.4.3.9. Plan Preliminar de Integración.

El gerente del proyecto y el representante de la casa matriz definirán todo lo correspondiente a las primeras aproximaciones del Plan General del Proyecto, como lo establece la praxis de este tipo de Gestión.

5.4.4. Estudio de Factibilidad Preliminar del Proyecto

VENEQUIP, S.A, al no contar con una herramienta de gestión estratégica confiable está incurriendo en baja eficiencia, produciendo a la vez altos costos de oportunidad que afectan directamente la rentabilidad del negocio.

El presente proyecto está enmarcado en la mejora de la rentabilidad no financiera directa, es decir, se pretende optimizar la eficiencia y generar valor en términos de clientes, procesos internos, financieros y aprendizaje y crecimiento. Según PMI 2 (2013, p.68) sugiere los siguientes ejemplos de mejora:

Es claro que este tipo de proyectos, al generar beneficios intangibles directos e indirectos, debe ser realizado en base a la lógica ExAnte, para la determinación de beneficios.

- Incremento de la rentabilidad financiera.
- Reducción de costos.
- Mejora de los procesos
- Mejora continua.
- Mejora de la eficiencia.
- Imperativos del negocio (herramientas genéricas como el Cuadro de Mando Integral, herramienta de TI)

CAPITULO VI. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

Introducción

En este capítulo de Conceptualización del Proyecto se completa el Plan de Recursos Humanos y se definen el Plan de Acción de la Conceptualización del Proyecto, en su primera fase. En la segunda fase, se definen los nuevos conceptos y se revisan los conceptos tradicionales; las innovaciones tecnológicas y las tecnologías tradicionales y finalmente se definen el sitio o los sitios de realización del proyecto.

6.1. Completación del Plan de Recursos Humanos del Proyecto.

La Tabla 6.1 muestra los participantes involucrados en el presente proyecto, por parte de la Gerencia del Proyecto.

Una vez seleccionada la contratista ganadora de los Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica, para las obras del Proyecto, consistentes en la Construcción y Automatización del CMI, los profesionales que sean asignados a dichas obras también formarán parte de los Recursos Humanos del Proyecto.

Tabla 6.1. Organización para el Proyecto.

	Corporación	Interno	Consultor	Cantidad
Departamento de Proyectos				
Control y aseguramiento de la calidad del proyecto		X		2
Gerencia del Riesgo del proyecto		X		2
Analista de proyecto			X	1
Gerente del Proyecto		X		1
Gerencial de Ventas de Construcción				
Gerente de Ventas de Construcción		X		1
Director de ventas Maquinaria		X		1
Analista Empresarial		X		1
Soporte Caterpillar (Casa Matriz USA)				
Director de Ventas para Latinoamérica CAT	X			1

El departamento de proyectos, de la empresa, prestará apoyo en el control y aseguramiento de la calidad, así como también, en la gerencia de riesgo del proyecto. En este departamento se incluye a un Analista de Proyectos que llevará a cabo el proceso de asesoría y consulta en lo relacionado a los procesos del PMI, cronogramas y planes de riesgo, apoyando al Gerente de Proyectos en todo lo relacionado a las 10 áreas del conocimiento mencionados en el PMI 1 (2013, p.87).

La gerencia en estudio, estará participando a través del Gerente de Ventas Construcción, Director de Ventas de Maquinaria y el Analista empresarial, éste último se encargará de facilitar al equipo de proyectos toda la información concerniente a los procesos de la organización en las áreas de: ventas, mercadeo, operaciones, contabilidad financiera y empresarial, entre otras.

En lo relacionado a la Corporación, Caterpillar estará facilitando la participación de su Director de Ventas para Latinoamérica, contribuyendo de esta forma en el alineamiento de la herramienta con los objetivos estratégicos de la casa matriz.

6.2. Plan de Conceptualización.

La ejecución de la conceptualización del proyecto: alternativas conceptuales, alternativas tecnológicas y sitios alternativos, serán realizados exclusivamente por personal de la empresa, siguiendo lo establecido por el CII (2012).

6.3. Plan de Definición

Al igual que en el caso anterior, todo lo concerniente a lo establecido por el CII para la realización de la Definición del Proyecto, será ejecutado con personal propio.

6.4. Alternativas Conceptuales del Proyecto

Se aprovechará toda la investigación documental realizada en el Capítulo II de TEG para completar este apartado de la Conceptualización del Proyecto. Casi

todos los conceptos y teorías relacionados con el presente proyecto fueron desarrollados en ese Capítulo.

6.5. Alternativas Tecnológicas del Proyecto.

Como alternativa de innovación tecnológica se plantea el desarrollo de un sistema de alarma inteligente que incluya la programación de notificaciones y avisos en función a los parámetros de tolerancia establecidos con los indicadores. Este deberá tener la capacidad de enviar a través de la plataforma móvil celular, y otros medios que se consideren, las alertas que se generen al momento.

Tecnologías clásicas:

- *Sistema de gestión administrativo:* es una herramienta de ayuda que le permitirá administrar, registrar, controlar, elaborar, revisar y emitir información de las diferentes áreas de la organización
- *Equipos de computación:* Aparatos electrónicos que permiten el procesamiento de datos.

6.6. Sitios Alternativos del Proyecto

Este proyecto será ejecutado en VENEQUIP, S.A, Sucursal Caracas, ubicada en la Av. Milán, Zona Industrial La California Sur. Caracas, Venezuela.

Parte de las obras de este proyecto serán ejecutadas también en la sede mencionada, y en las instalaciones de la empresa que resultase favorecida con la buena pro de la contratación de los servicios consultores, de asistencia técnica y de construcción del software que permita automatizar todo lo relacionado con las funcionalidades del CMI objeto de estudio.

6.7. Estimado de Costos de Clase IV del Proyecto.

Para la conversión del Estimado de Costos de V de la Visualización del Proyecto, en el nuevo Estimado de Costos de Clase IV, se ha calculado todo el costo de

inversión que representa el pago de sueldos, salarios y todo tipo de beneficios que resultasen de la ejecución de este proyecto.

Los investigadores se acogen a las limitaciones de confidencialidad en cuanto a los montos reales de la realización de las actividades de conceptualización; ya que ello, pasa por el precepto de divulgación de información reservada.

6.8. Factibilidad Conceptual del Proyecto.

Los montos de la inversión, con base en el estimado de clase IV han sido considerados, y luego de analizar los beneficios ExAnte, este proyecto aumenta aún más su factibilidad y rentabilidad estratégica.

CAPITULO VII. DEFINICION DEL PROYECTO

Introducción

Este es el tercer y último documento de la Planificación de la Ejecución del Proyecto, *Front End Loading*, de acuerdo al estándar del CII (2012), constituido tanto por el paquete de contratación del proyecto, como las modalidades de dicha contratación.

7.1. Gerencia de la Calidad Del Proyecto

Los procesos desarrollados por los investigadores, en cuanto a la calidad del proyecto son:

- Inspección de la Calidad (Disponibilidad de Manuales de Inspección)
- Control de Calidad (Levantamiento de procesos clave para identificar potenciales no conformidades)
- Aseguramiento de la Calidad, acatamiento de las normativas ISO 9001:2015.
- Gerencia de la Calidad, acatamientos de Gerencia de la Calidad de Venequip S.A., y también de la casa matriz.

En cuanto al tópico de Control de Calidad, entre todos los procesos clave internos y externos que se realizan en la unidad de análisis, Gerencia Nacional de Ventas de VENEQUIP, S.A. los investigadores han profundizado los siguientes procesos clave:

- Colocación de órdenes a fábrica
- Configuración de equipos
- Proceso de planificación de inventarios
- Solicitud de descuentos adicionales (spar)
- Disponibilidad de inventario de equipos
- Soporte comercial a los asesores de ventas
- Proceso de cotización de equipos

La totalidad de los procesos clave forman parte del proceso de contratación de los servicios de consultoría, asesoría técnica o de generación asistida de los documentos y sistemas del CMI, objeto de estudio.

Los detalles de los procesos clave levantados por los investigadores son:

Colocación de órdenes a fábrica: corresponde a las actividades que se realizan en función de procesar las órdenes de compra de los clientes, dicho proceso da inicio a la solicitud formal de adquisición a la casa matriz.

Configuración de equipos: proceso mediante el cual se asegura que los equipos que sean cotizados a los clientes cumplan con los requerimientos correspondientes a su aplicación específica.

Proceso de planificación de inventarios: proceso referido a la planificación de adquisición de maquinarias en función de las oportunidades y negocios en puerta, se efectúa en periodos estacionarios.

Solicitud de descuentos adicionales (spar): proceso de solicitud formal a la casa matriz para el otorgamiento de descuentos adicional a los ya establecidos.

Disponibilidad de inventario de equipos: proceso que regula el trámite de manejo de inventarios disponibles en casa matriz.

Soporte comercial a los asesores de ventas: proceso de formación y actualización de las nuevas series y modelos de equipos al personal de asesoría en ventas.

Proceso de cotización de equipos: se refiere a establecer los pasos necesarios para normalizar el proceso de cotización de maquinaria de construcción – unidad de ventas, con el fin mantener la data de equipos cotizados, además de brindar una respuesta oportuna y precisa al cliente final.

La Tabla 7.1., muestra los detalles del plan de acción de este último proceso clave y el infograma 7.2. El diagrama de flujo pormenorizado.

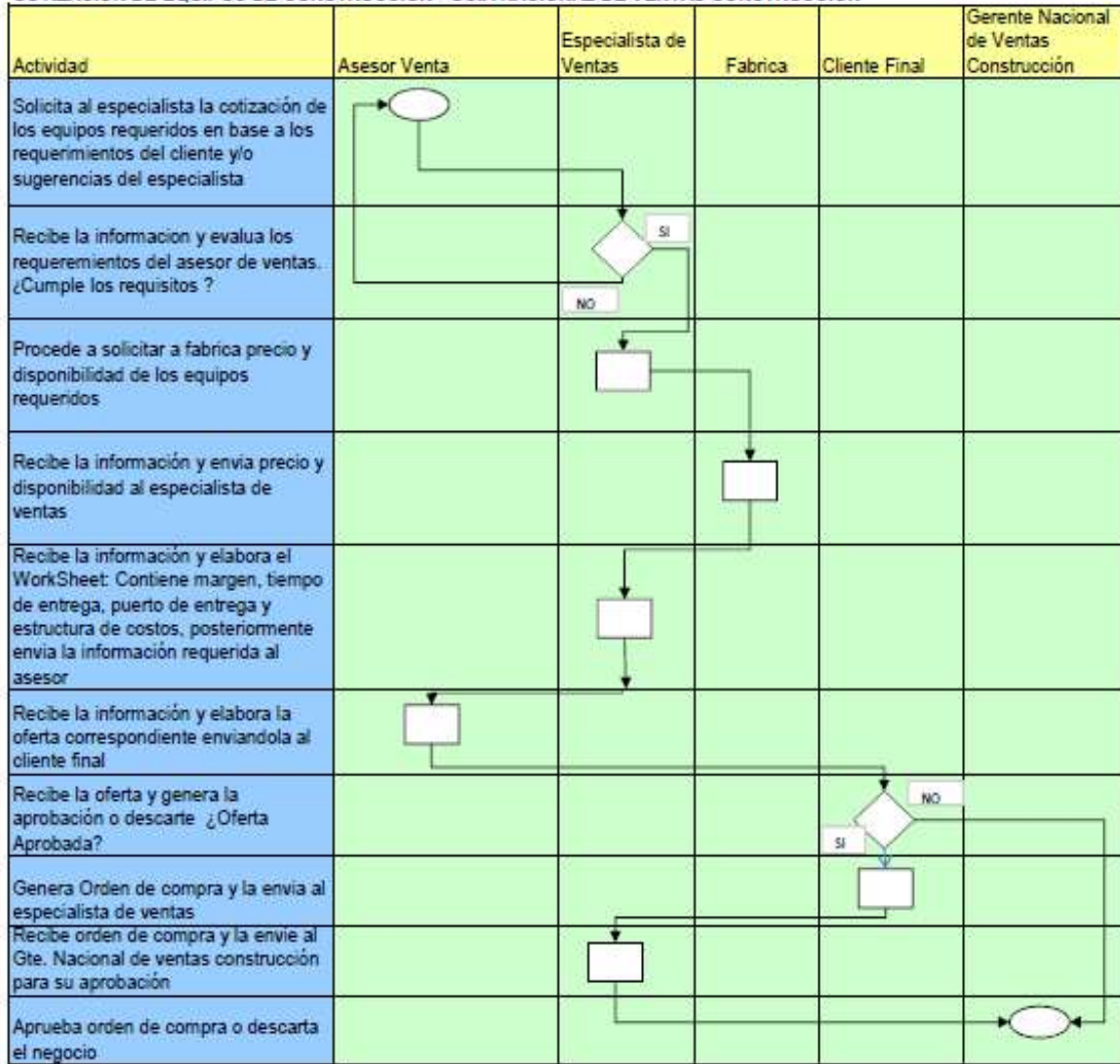
Con ello, los investigadores ofrecen un panorama bien completo de todo el trabajo a realizar posteriormente, con los demás procesos claves de la empresa.

Tabla 7.1. Plan de Acción del Proceso Clave de Cotización de Equipos

No.	Responsable	Acción	Doc. Ref
1	Asesor de ventas	Solicita al especialista la cotización de los equipos requeridos en base a los requerimientos del cliente y/o sugerencias del especialista	
2	Especialista de Ventas	Recibe la información y evalúa los requerimientos del asesor de ventas. ¿Cumple los requisitos?	
3	Especialista de Ventas	Procede a solicitar a fabrica precio y disponibilidad de los equipos requeridos	
4	Fabrica	Recibe la información y envía precio y disponibilidad al especialista de ventas	
5	Especialista de ventas	Recibe la información y elabora el WorkSheet: Contiene margen, tiempo de entrega, puerto de entrega y estructura de costos, posteriormente envía la información requerida al asesor	
6	Asesor de ventas	Recibe la información y elabora la oferta correspondiente enviándola al cliente final	
7	Cliente	Recibe la oferta y genera la aprobación o descarte ¿Oferta Aprobada?	
8	Cliente	Genera Orden de compra y la envía al especialista de ventas	
9	Especialista de Ventas	Recibe orden de compra y la envía al Gerente Nacional de ventas construcción para su aprobación	
10	Gerente Nacional de Ventas Construcción	Aprueba orden de compra o descarta el negocio	

Fuente: VENEQUIP, S.A. (2016)

COTIZACION DE EQUIPOS DE CONSTRUCCIÓN - GCIA NACIONAL DE VENTAS CONSTRUCCIÓN



Leyenda

Símbolo	Nombre	Acción
	Terminal	Representa el inicio o el fin del diagrama de flujo
	Decisión	Representa las comparaciones de dos o más valores, tiene dos salidas de información falso o verdadero
	Proceso	Indica todas las acciones o cálculos que se ejecutarán con los datos de entrada u otros obtenidos

Infograma 7.1. Diagrama de Flujo del Proceso de Cotización

7.2. Gerencia de los riesgos del Proyecto

Igual que en el caso de la calidad, los investigadores han focalizado su desarrollo con base en el seguimiento de los procesos de la gestión de riesgos en proyectos, del PMI 1 (2013).

- Planificación de Riesgos
- Identificación de Riesgos.
- Análisis Cualitativo de los Riesgos
- Análisis Cuantitativo de los Riesgos
- Plan de Respuesta a los Riesgos del Proyecto
- Control y Monitoreo de Riesgos

Los investigadores, han seleccionado, como ejemplo de estos desarrollos, lo concerniente al Plan de Respuesta a los Riesgos del Proyecto, y la jerarquización que se obtiene como resultado del análisis de la matriz de riesgo del proyecto, para atender los riesgos desde los más a los menos prioritarios. A continuación se indican, los investigadores presentan un conjunto no exhaustivo de los principales riesgos relacionados con el proyecto:

Tabla 7.2. Análisis No Exhaustivo de Riesgos del Proyecto

Nombre del Evento Riesgoso	Probabilidad de Ocurrencia	Impacto	Exposición
Económico y socio-político	1	10	10
Fuga de información estratégica de la empresa	0,0001	10	0,001
Limitación en la asignación de divisas	1	8	8
Ocurrencia de huracanes	0,026	10	0,26
Incumplimiento de pago de los clientes	0,9	10	9
Devoluciones, costos de reparación	0,2	8	1,6
Fuga de talentos	0,1	10	1

Sus descripciones son las siguientes:

Riesgo económico y socio político: referido a volatilidad económica del país y las complicaciones originadas por las relaciones bilaterales, es especial con el país de ubicación de la casa matriz, generando limitaciones en la cadena de suministro de la maquinaria.

Riesgo por fuga de información estratégica de la empresa: relacionado con la seguridad de la información y fuga de datos estratégicos de los sistemas de ventas de VENEQUIP, S.A. entre otros.

Riesgo por limitación en la asignación de divisas: relativo al actual control cambiario establecido por el Estado, del cual VENEQUIP, S.A. se ve afectado, ya que los suministros y las maquinarias vienen del exterior.

Riesgo por ocurrencia de fenómenos naturales: concerniente a la ocurrencia de fenómenos naturales como huracanes, muy comunes en los Estados Unidos en donde residen la casa matriz de la empresa. Esto ocasionaría múltiples retrasos en el envío de las maquinarias vía marítima, y por vía aérea representaría altos costos.

Riesgo por incumplimiento de pago de los clientes: relacionado con el riesgo financiero generado por la probabilidad de incumplimiento de pago de deuda de la cartera de clientes de VENEQUIP, S.A. como los casos gubernamentales.

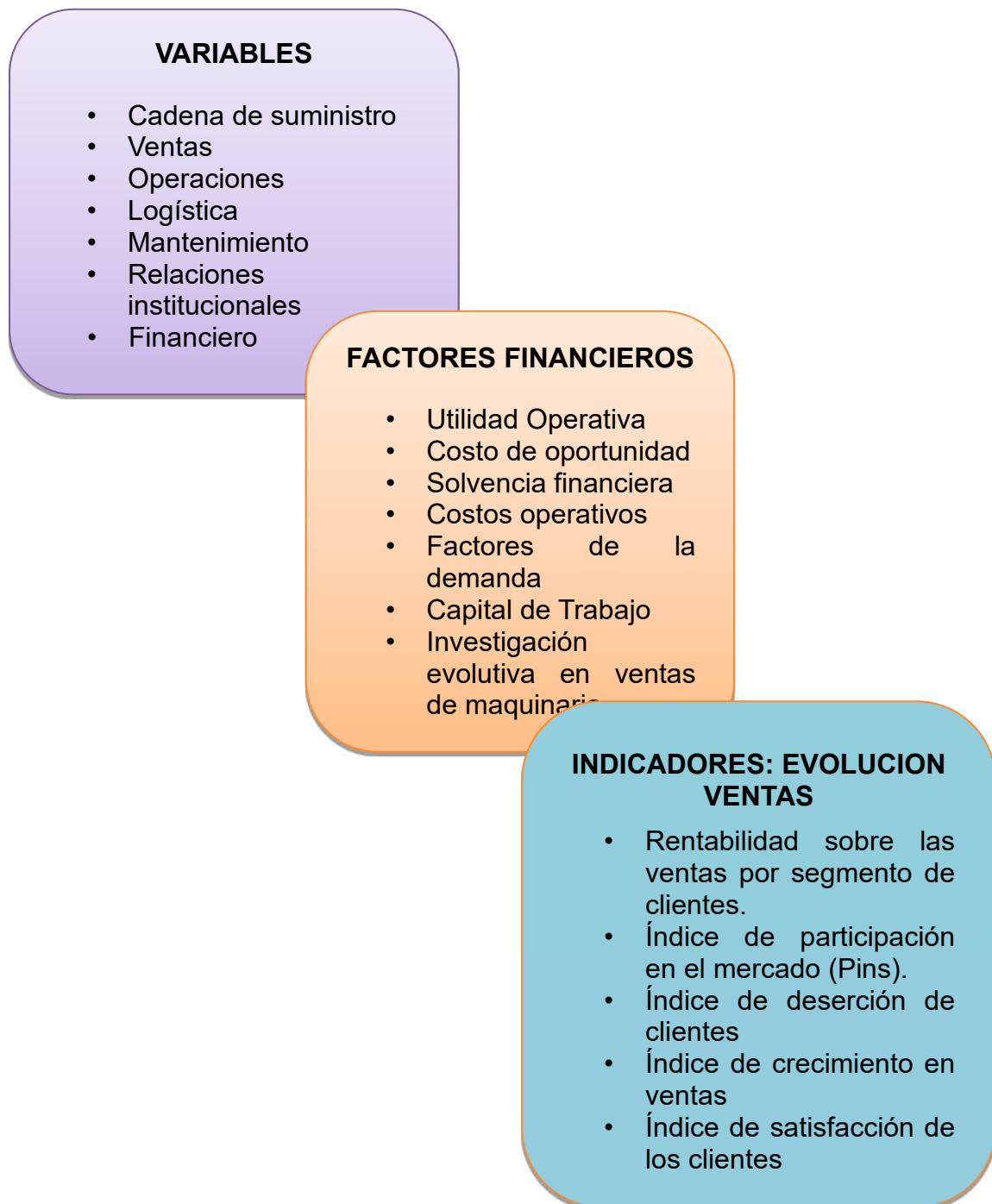
Riesgo por devoluciones: referido a los costos ocasionados por la devolución de maquinarias y suministros que sean recibidos con defectos en su fabricación.

Riesgo por fuga de talentos: relacionado con la amenaza derivada de la fuga del capital humano.

7.3. Diseños básicos del Proyecto

7.3.1. Diseños de la Jerarquía VFI o del Tablero de Control del CMI

En cuanto a las definiciones de variables, factores e indicadores seleccionados, se reflejan los concernientes a:



Infograma 7.2. Diseño Jerarquía de Variables, Factores e Indicadores (VFI)

Cadena de suministro: corresponde a todo el flujo de trabajo en la gestión de productos y servicios, desde su almacenamiento, distribución, logística,

hasta el contacto final con el cliente. La cadena de suministro cuenta con tres elementos esenciales: los procesos, los componentes y la estructura.

Capital de trabajo: representa el fondo económico que utiliza la empresa para seguir reinvertiendo y logrando utilidades que permitan mantener la operación corriente del negocio, el capital de trabajo no es más que el excedente de los activos de corto plazo sobre los pasivos de corto plazo.

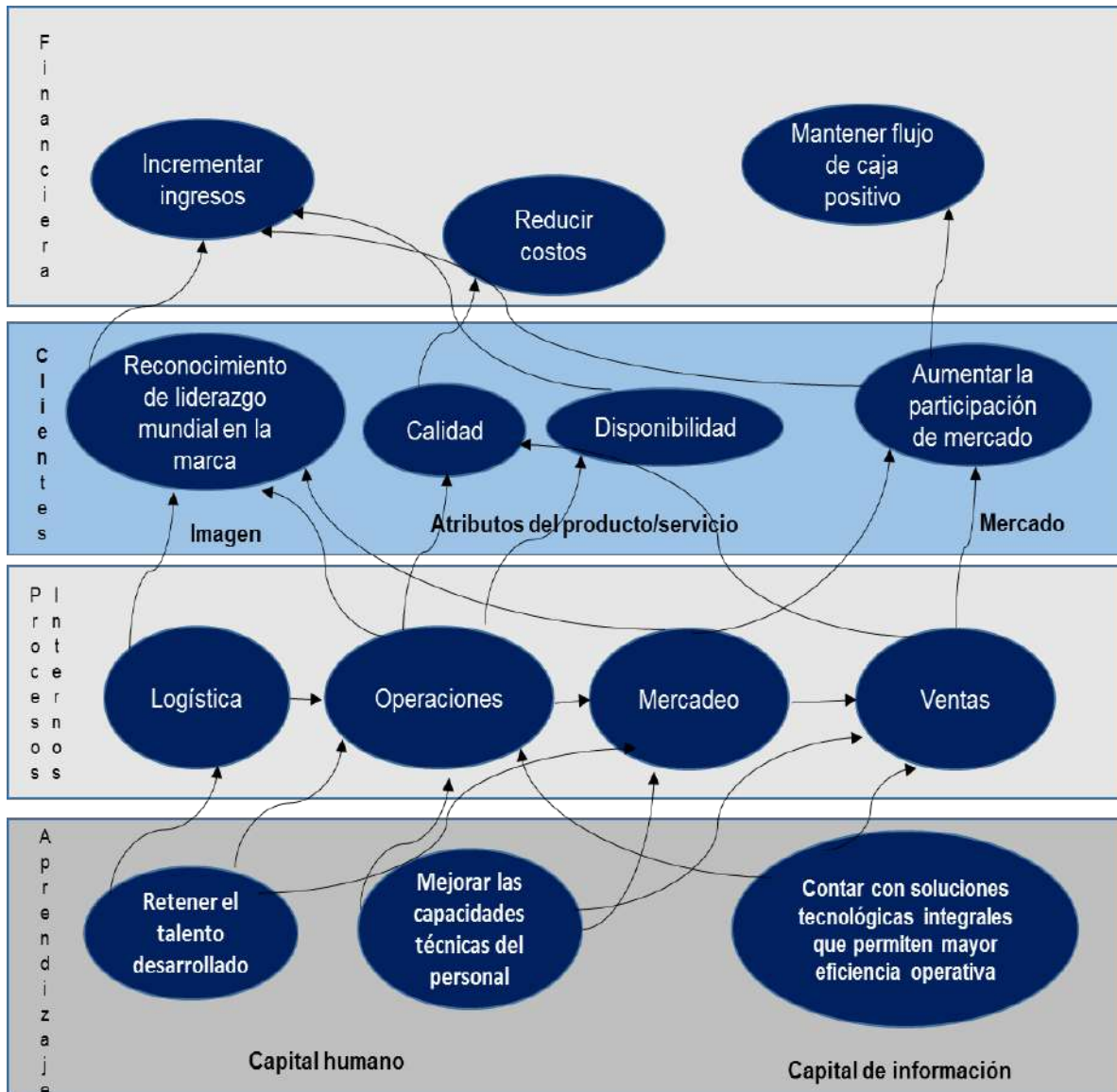
Índice de satisfacción del cliente: constituye un indicador clave que permite evaluar el desempeño global de la organización y su análisis permite crear una cultura de mejora continua de la gestión. La medición de este indicador permite cuantificar la percepción de los clientes en cuanto a prestación de servicios o entrega de productos

7.3.2. Diseño de Mapas estratégicos.

Los investigadores han creído conveniente mostrar además del Mapa Estratégico de la Unidad de Análisis, el Mapa Estratégico de una Organización de Gerencia de Proyectos que tiene alcance global para todos los proyectos que de la empresa.

Lo anterior, significa que, a nivel de procesos internos tendrán que considerarse no solo la cadena de valor del negocio integral, sino que adicionalmente se presentan las nuevas unidades de negocio de que dispondría la empresa para realizar los nuevos retos que se encuentren en su portafolio de proyectos, de ahora en adelante.

El infograma 7.3 describe el Mapa Estratégico identificado para la Gerencia Nacional de ventas construcción en VENEQUIP, S.A. en función de la relación de las distintas perspectivas con los objetivos estratégicos de la organización.



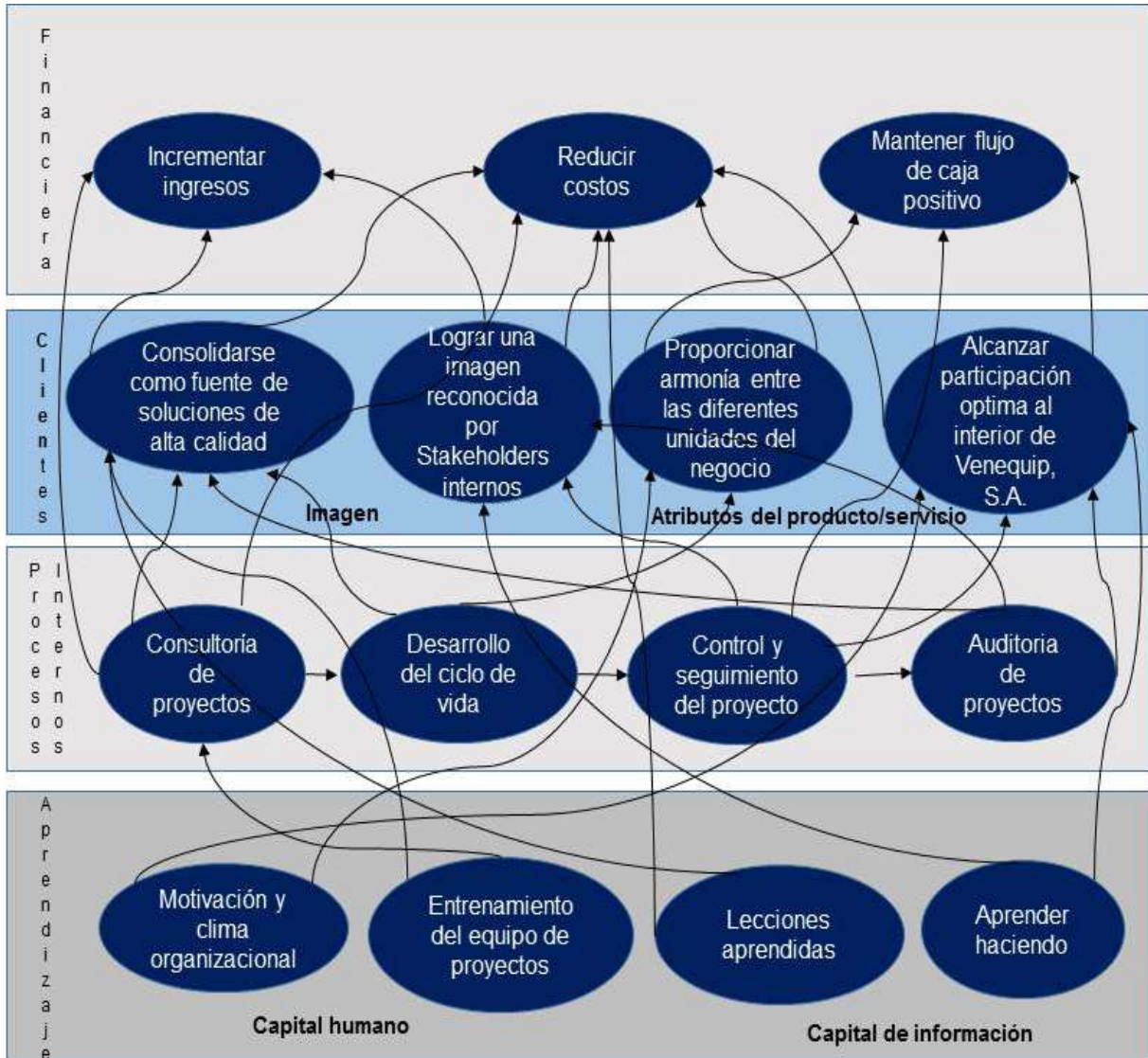
Infograma 7.3. Mapa estratégico de GENAVEC

Se nota una cadena de valor compuesta por los eslabones de Logística, Operaciones, Mercadeo y Ventas, conforme a la propuesta original de Porter (2006).

También, con base en la propuesta de Kaplan y Norton (2000), para el manejo de la perspectiva financiera, se distinguen las tres propuestas de costos, ahorros y flujo de caja.

En cuanto a clientes, se recoge una propuesta clásica con base en la calidad del producto.

Por otro lado, el infograma 7.4 presenta el Mapa Estratégico para el Departamento de Proyectos perteneciente a la empresa.



Infograma 7.4. Mapa estratégico – Departamento de Proyectos

Una agregación de valor muy importante en este segundo Mapa Estratégico, es la definición de cuatro Unidad Estratégicas de Negocios, para la Gestión de Proyectos. Consultoría de Proyectos, Desarrollo de Proyectos a lo largo de todo su ciclo de vida, Actividades de Control y Seguimiento de Proyectos para Proyectos Propios o Contratados a Terceros y Labores de Auditoría de Proyectos.

7.4. Procesos de contratación de las obras del proyecto

La implementación del presente proyecto, fase que será desarrollada en una siguiente investigación, requerirá del apoyo asesor y consultivo de una empresa de consultoría especializada en estrategia de negocios. La selección será realizada a través de la adjudicación directa, basada en los aspectos de calidad del producto y experiencia mostrados en el perfil del oferente.

Los criterios de exclusión, selección y adjudicación de ofertas, serán desarrollados y estipulados por el personal interno y directamente relacionado con la gerencia en estudio dentro de VENEQUIP, S.A.

Por otro lado, la formalización de la contratación quedará estipulada bajo la figura de contrato formal y escrito, de tipo bilateral, donde serán reflejadas de manera explícita las condiciones y alcance de la contratación, y deberán incluir entre otras, las siguientes cláusulas:

- La obligación de confidencialidad de la información

Pauta mediante la cual, ambas partes acordarán de manera recíproca, la confidencialidad de los documentos, datos, fundamentos y conclusiones que se generen a lo largo de todo el proceso de consultoría.

- La obligación de brindar información aclaratoria y complementaria:

La empresa consultora quedará obligada a proporcionar información aclaratoria y de apoyo que sea considerada por parte de Venequip, S.A. en cualquier punto del proceso.

- Plazo del contrato de consultoría:

Deberán ser fijados los plazos, tanto de entrega final, como de entrega de información parcial por parte de la empresa contratada.

- Colaboración de la consultante a la consultoría:

Mediante esta pauta, VENEQUIP, S.A. se compromete a proporcionar información y/o documentos estandarizados, así como también el talento humano que sea requerido por parte de la empresa consultora.

CAPITULO VIII. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En el presente capítulo se reflejan los resultados obtenidos en la realización de las encuestas y entrevistas al personal de Venequip y a una muestra de los clientes.

Para realizar el estudio, se diseñó encuestas de tipo cerrada y una entrevista estructurada.

La primera encuesta se fundamentó en un diagnóstico sobre los conocimientos básicos del CMI, así como también los objetivos, misión y visión de la empresa. La cual demostró que un alto porcentaje de la empresa domina los términos y conocen sus objetivos, misión y visión.

La segunda encuesta fue realizada a los clientes de mayor importancia para Venequip S.A, la misma resaltaba los servicios post- venta y la calidad de los productos. Esto permitió dar a conocer cómo ven los clientes a la empresa y el resultado fue un alto porcentaje de satisfacción.

Por último, la entrevista a los directivos y especialistas de Venequip S.A, se realizó bajo el enfoque de una situación, en el cual se enfocan las inquietudes con respecto a las condiciones del país, las debilidades y fortalezas de la empresa.

CAPITULO IX GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Introducción

El presente capítulo tiene como propósito indicar el grado de cumplimiento de los objetivos correspondiente a esta investigación.

Analizando el objetivo general planteado:

Generar las bases funcionales para la creación de un Cuadro de Mando Integral para la Gerencia Nacional de Ventas de equipos de Construcción en VENEQUIP, S.A.

Este objetivo fue alcanzado a través del desarrollo de un FEL y del análisis de los resultados del levantamiento de campo, efectuados en la unidad en estudio. Los resultados obtenidos a través de esta metodología se mencionan a continuación:

Objetivo Específico Nro.1 - Visualizar el proyecto:

El objetivo de visualización del proyecto fue completado en su totalidad, se definieron los propósitos y el alcance del proyecto y con la información de la empresa se consolidó la alineación con sus tres objetivos estratégicos. Adicionalmente se realizó la revisión bibliográfica especializada en materia de Cuadro de Mando Integral.

En cuanto al tiempo, aplicando fast tracking, el proyecto se logró ejecutar en un lapso de ocho (8) semanas de acuerdo a lo planificado, con un promedio de 6 horas diarias y con el recurso de un equipo multidisciplinario, previa definición de roles y responsabilidades para cada uno de los investigadores.

Objetivo Específico Nro.2 – Conceptualizar el Proyecto:

Para conceptualizar el proyecto se usó nuevamente el FEL, pero esta vez con la información más específica de la empresa, buscamos un experto, y se utilizó el diagnostico levantado con los instrumentos de recolección de información, logrando perfilar aún más lo realizado en el objetivo No. 1.

Objetivo Específico Nro.3 – Definir del proyecto:

Para el cumplimiento de la definición del proyecto, el cual se alcanzó en su totalidad, y se sustentó lo documentado en objetivos previos, se usaron las buenas prácticas

en Gerencia de Proyectos y se aplicaron los diseños de Kaplan & Norton que en materia de Cuadro de Mando Integral y mapas estratégicos mencionan los autores.

Objetivo Especifico Nro. 4 – Análisis de los resultados del levantamiento de campo:

Con el levantamiento de campo se logró visualizar un diagnóstico general sobre el conocimiento que posee el personal de la unidad en estudio, acerca de la herramienta de CMI, indicadores y otros temas pertinentes a la investigación. Vale la pena destacar, que hubo receptividad de las personas y la información fue recibida a tiempo.

Seguidamente, se realizó un análisis del nivel de satisfacción del cliente, mediante el cual se obtuvo tendencia específica, que permitió visualizar la percepción que tienen los usuarios acerca de Venequip S.A, desde diferentes aspectos.

Finalmente se llevó a cabo una entrevista con los altos directivos con la cual se obtuvieron todas las líneas estratégicas y directivas de la empresa, además de determinar la posición global de los directivos y especialistas sobre la situación país, tendencias y competitividad del mercado, además, de poder recolectar las posibles alternativas para enfrentar los retos actuales y recuperar el éxito organizacional.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez culminado el proyecto se proponen las siguientes conclusiones, para dar respuesta a los objetivos de la investigación, cuyo propósito es visualizar, conceptualizar, definir y analizar de resultados, permitiendo generar las bases funcionales para la creación de un Cuadro de Mando Integral para la "Gerencia Nacional de Ventas de equipos de Construcción en Venequip, S.A".

Objetivo Específico Nro.1 - Visualizar el proyecto:

El objetivo de la Visualización del proyecto fue alcanzado según los lineamientos de los patrocinadores. Para este objetivo fueron establecidos: el propósito y objetivos del proyecto, así como también, su alineación, la cual fue efectuada en función de los objetivos estratégicos de la casa matriz, Caterpillar.

Por otro lado, fue planteado exitosamente el desarrollo preliminar del proyecto, cumpliendo con el establecimiento del alcance preliminar del proyecto, Estimado de costo clase V, Plan de ejecución preliminar del proyecto y el estudio de la factibilidad preliminar.

Objetivo Especifico Nro.2 – Conceptualización del Proyecto:

En lo correspondiente a la etapa de la conceptualización, se completó la planificación de los Recursos Humanos, estableciendo los parámetros para la conformación de los equipos de trabajo que interactuarán en el proyecto. De igual forma, se definió el plan de conceptualización donde se definieron las alternativas conceptuales, alternativas tecnológicas y los sitios alternativos.

En cuanto al plan de definición, el mismo fue desarrollado de manera exitosa, estableciendo de esta manera la planificación de actividades a ser ejecutadas por cada miembro de los equipos de trabajo involucrados.

Adicionalmente en este objetivo se realizó nuevamente el estudio de la factibilidad del proyecto, pero en esta oportunidad basado en el Estimado de Costo Clase IV.

Objetivo Especifico Nro.3 – Definición del proyecto:

El objetivo de la Definición del Proyecto, fue alcanzado mediante el establecimiento de: Gerencia de la calidad del proyecto, definiendo todos los aspectos pertinentes,

tales como: Inspección de la calidad, Control de Calidad y aseguramiento de la calidad, a través de la normativo ISO 9001:2015.

Aunado a lo anterior, se identificaron los 7 procesos clave de la Gerencia en estudio, mostrando los detalles de plan de acción y de proceso a través de un diagrama de flujo pormenorizado. Por otro lado, se establecieron consideraciones en relación al Plan de Riesgo, fundamentado específicamente en la jerarquización obtenida a través del análisis de la matriz de riesgo del proyecto.

Finalmente se establecieron los diseños básicos del proyecto, incluyendo: Diseño Jerárquico de Variables, factores e indicadores (VFI), el diseño de mapas estratégicos de la Gerencia y del departamento de proyectos.

Objetivo Especifico Nro. 4 – Análisis de los resultados del levantamiento de campo:

Los resultados de la investigación de campo permitieron determinar que la organización procura incentivar el sentido de pertenencia de los trabajadores, haciéndolos conocedores de los objetivos estratégicos, misión, visión y políticas de la empresa. Sin embargo, existe poco conocimiento de la herramienta de CMI y su funcionamiento y se considera insuficiente los indicadores existentes y las relaciones causa-efecto de los mismos, ocasionando esto poca precisión en la medición del rendimiento y en el engranaje de los procesos, razón por la cual es imperante mantener el contacto con los involucrados.

En el aspecto de aceptación y opinión de sus clientes se puede concluir que Venequip, S.A. se preocupa por la prestación de sus servicios en la venta y post-venta, así como, por la satisfacción de sus clientes logrando mantener los altos estándares y el posicionamiento que caracteriza a la marca Caterpillar a nivel mundial.

En referencia a la visión de negocios actual de GENAVEC, las expectativas, tendencias, desarrollo, y dinámica de mercado generan una marcada preocupación por el impacto que tienen los temas de asignación de divisas, el marco regulatorio y en general la situación actual del país, es decir, sus operaciones se están viendo seriamente afectadas.

Considerando lo antes expuesto se recomienda:

- Actualizar al personal gerencial y directivo de VENEQUIP, S.A. en materia de Cuadro de Mando Integral , sus implicaciones, beneficios y la importancia de que la organización guie su rumbo con tan fundamental herramienta gerencial.
- Dar continuidad a la presente investigación, completando las actividades correspondientes al FEL que no estuvieron contempladas en el alcance del presente TEG
- Realizar la contratación de expertos para implementar este TEG como prueba piloto y evaluar los resultados.
- Diseñar el Cuadro de Mando Integral para VENEQUIP, S.A., y con el apoyo de todas las unidades realizar el despliegue completo de la herramienta.
- Aplicando los instrumentos arbitrados en materia de calidad, profundizar en el sondeo de la satisfacción de los clientes internos y externos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, P. (2009). *Indicadores para diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral para una Institución Financiera*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela
- Arens, A. y Elder, R. y Beasley, M. (2007). *Auditoría un enfoque integral*. 11° edición. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Arnoudse, D. Ouellette, L. y Whalen, J. (1989). *Consulting Skills for Information Professionals*.
- Barrios, A. (1998). *Metodología de la Investigación*. Caracas: Editorial Santillana.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Pearson.
- CII (2012). *Best Practices Guide Improving Project Performance*. Texas
- Colegio de Ingenieros de Venezuela (1996). *Código de Ética*. Caracas, Venezuela
- Colegio de Contadores Públicos (1993). *Código de Ética*. Caracas, Venezuela
- Código Civil Venezolano en sus artículos 531-532 Bienes e inmuebles. Gaceta Oficial Extraordinaria 2990, 26 de Julio de 1982
- Código de Comercio Venezolano en sus artículos en sus artículos 1 y 2, actos de comercio. Gaceta Oficial 475, 21 de diciembre de 1955
- Código de Ética del Colegio de Ingenieros de Venezuela
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial, 5908, 19 de Febrero de 2009.
- Cuartas, V y Escobar, H. (2006). *Diccionario Económico Financiero*. Medellín
- Cristol, S & Sealey, P. (2001). *Simplicity marketing: End brand complexity, clutter, and confusion*. New York: Simon & Schuster, Inc.
- Flavia, F y Anisor, N. a. (2015). *Improving the Industrial System Performance by Using the Balanced Scorecard Instrument*. Applied Mechanics & Materials, 808370-375
- Fernandez, P y Mora, D (2015). *Propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Gestión de la Demandad de una empresa del sector bancario como herramienta para el control de su gestión*. Postgrado Universidad Monteávila. Caracas, Venezuela

- Fernández, C, Hernández, R y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Fischer, L (2005). *Mercadotecnia*. 2da Edición. Ciudad de México: McGraw Hill
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Francés, A. (2005). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Séptima edición. Ciudad de México: Ediciones IESA.
- Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa*. 2da. Edición. Naucalpan de Juaréz: Pearson Educación.
- Gatti, M. (2015). Exploring the challenges of measuring intangibles: The implementation of a balanced scorecard in an Italian company. *International Journal Of Management Cases*, 17(4), 120-133.
- González, M y Aguilar, E (2005). *Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000
- Google Maps (2016) (Mapa Sector Zona Industrial La California Sur, Caracas, Venezuela). Obtenido 4 de Febrero de 2016, desde: <https://www.google.co.ve/maps/place/Venequip+S.A/@10.4804007,-66.8310839,z/data=!4>
- Haddar, I y Soffer, P (2006). *Variations in Conceptual Modeling: Classification and Ontological Analysis*. *Journal of the AIS*; 7(8), 568-592
- Hiebing, R y Cooper, W. (2004). *Mercadotecnia, conceptos y estrategias*. Ciudad de México: Mcgraw Hill.
- Ishikawa, K (1963). *Cause and Effect diagram*. Proceedings of International Conference on Quality
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). *The Execution Premiun*. Barcelona: Ediciones Deusto y Harvard Business Press.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2006). *Alignment*. Barcelona: Gestión 2000 y Harvard Business Press.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000 y Harvard Business Press.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*. 1era edición. Barcelona: Gestión 2000 y Harvard Business Press.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business Press.
- Koontz, H y Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana

- Kotler, P. (2004). *Marketing*. 7ma Edición. Ciudad de México: Prentice Hall
- Kubr, M (2006). *La consultoría de Empresas: Guía para la profesión*. 3era Edición. Ciudad de México: Limusa
- Ley de precios justos. Publicada en Gaceta Oficial 40340, 23 de Enero de 2014.
- Ley de ejercicio de la ingeniería en Venezuela. Gaceta Oficial 25822 decreto artículo 4
- Ley de contrataciones públicas. Gaceta 39503-06, 15 de octubre de 2010.
- Ley de ejercicio de la Contaduría Pública. Gaceta 30.273, 5 de Diciembre de 1973
- López, P., Santoni, R., D. (2009) *Dirección Estratégica de Ventas Profesional*. Prentice Hall.
- Madsen, D. Ø., & Slåtten, K. (2015). *The Balanced Scorecard: Fashion or Virus?*. Administrative Sciences (2076-3387), 5(2), 90-124. doi:10.3390/admsci5020090
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Nebreda, O. (2005). *Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el área de operaciones de Tecnología de información en Banesco Banco Universal, C.A.* Postgrado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela
- Norma Internacional ISO 9001:2015 (2015). *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. 4ta Edición.
- Pedrós, D. y Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Altair y Diaz De Santos.
- Pedrós (2006) *Pautas para elaborar un plan estratégico: en busca de las metas*. Estrategia Financiera; 99/2006, 2
- Perez. F. (2009) *Mercadeo y Ventas*. Argentina. Buenos Aires Prentice Hall
- Perez F. (2009) *Dirección de Ventas el Desafío de Ser Exitoso en la Aldea Global Profesional*. Argentina.
- PMI 1 (2013). *Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOOK®)*. 5ta Edición. Pensilvania: Project Management Institute
- PMI 2 (2013). *The Standar for Portafolio Management*. 3era Edición. Pensilvania: Project Management Institute.
- Porter, M (1996). *What is the strategy?*. Harvard Business Review. 75(6): 61-78

- Porter, M (1980). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York
- Porter, M (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona: Ediciones Deusto
- Real Academia Española. (2014). Edición 23^a Madrid: Autor
- Quintero, F. (2010). *Diseño de una propuesta de Cuadro de Mando Integral en la Gerencia de Propiedades, Plantas y Equipos de Petróleos de Venezuela PDVSA*. Postgrado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Slater, S. F., Olson, E. M., & Reddy, V. K. (1997). *Strategy-based performance measurement*. Business horizons, 40(4), 37-44.
- Steven.M (1998) *Simplicity Marketing*. México.
- Stober, R. (1992). Derecho administrativo económico. INAP.
- Tamayo y Tamayo, M (2003). *El proceso de la investigación científica*. 4ta Edición. México: Limusa
- Treacy, M. y Wiersema, F. (1995). *Discipline of market leaders*. New York: Addison-Wesley
- Velazco, J. (2013). *Utilización del Cuadro de Mando Integral*. Caracas/ Autor.
- Wheelen, T y Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios, conceptos y casos*. Madrid: Pearson Educación.
- Yaber, G y Valarino, E. (2007). *Clasificación y gestión de la Investigación en los Postgrados de administración y Gerencia*. Revista de la Dirección de Investigaciones y Postgrados. 35-55
- Yuanhong, C., Zengbiao, Y., & Lin, T. W. (2015). HOW ZYSCO USES THE BALANCED SCORECARD. Strategic Finance, 97(1), 27-36.
- Vu.L. (2014). Factores del éxito en la implementación del CMI
- Steen. N (2015), CMI de un sistema de modelado, desarrollado en la Facultad de Ciencias Empresariales y Sociales.

ANEXOS

Anexo A. Acta De Constitución del Proyecto (Project Charter)

ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO Cuadro de Mando Integral de la Gerencia Nacional de Ventas de Equipos de Construcción en Venequip, S.A.

Fecha: 14 de Enero de 2015

Justificación/Propósito

Para mejorar su eficiencia empresarial y cumplir con requerimientos de la casa matriz, Venequip, S.A., requiere contar con un Cuadro de Mando Integral alineado con las estrategias de la Corporación.

Descripción de los Productos, Servicios o Resultados del Proyecto:

Los resultados Del Proyecto son

- Tablero de mando estratégico de la empresa
- Tablero de mando estratégico de la organización de proyectos
- Mapa estratégico de la empresa
- Mapa estratégico de la organización de proyectos

Descripción de los objetivos del Proyecto:

- Describir los procesos clave de la unidad en estudio.
- Determinar las variables, factores e indicadores estratégicos correspondientes.
- Elaborar el tablero de control de la unidad en estudio.
- Formular mapa estratégico de la unidad en estudio.
- Diseñar plan de implementación para el diseño de cuadro de mando integral.

Descripción de los entregables del Proyecto:

- Procesos estratégicos clave descritos.
- Variables, factores e indicadores estratégicos determinados.
- Tablero de control estratégico elaborado.
- Mapa estratégico formulado.
- Plan de implementación diseñado.
- Documentación del proyecto.

Información Histórica

Cuadro de Mando Integral de la casa matriz Caterpillar

Cuadros de Mando Integral de experiencias de organizaciones aliadas del mercado nacional.

Premisas/Supuestos:

- La información requerida será proporcionada en los tres semestres que duran los estudios de especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteavila.
- Toda la información estratégica requerida será proporcionada por el personal estratégico de la organización.
- La asesoría técnica de los expertos estratégicos estará disponible durante la fase de ejecución del proyecto.
- Los costos del proyecto no serán capitalizados sino que serán cargados al presupuesto de gastos de la empresa.
- El plan comunicacional del proyecto deberá ser aprobado por la Junta Directiva.
- Las lecciones aprendidas serán registradas y documentadas suficientemente para asegurar la trazabilidad del proyecto.

Restricciones

- Por petición de la organización los indicadores financieros serán desarrollados a discreción de los departamentos involucrados, es decir, se establecerá el alcance en función de la información que esté disponible.
- La consultoría de expertos externos estará sujeto a la autorización de la Junta Directiva de la empresa.

Gorka Koldo Belasko Osteikoetxea
Gerente de Ventas Venequip S.A.

Juan Nepomuceno Torres Troncoso
Gerente de Proyecto

Anexo B. Modelo, resultados y análisis de encuesta de conocimiento del CMI

Modelo de Encuesta

Visión: Las siguientes preguntas están orientadas a determinar los conocimientos que la organización tiene en relación a la herramienta conocida como cuadro de mando integral (balanced scorecard)

1. ¿Sabe usted cuales son los objetivos estratégicos de la unidad que representa?
Sí____ No____
2. ¿Conoce usted la misión, visión y políticas de calidad de la organización que representa?
Sí____ No____
3. ¿Manejan ustedes algunos indicadores para conocer y evaluar la gestión de la unidad que representa?
Sí____ No____
4. ¿Considera que los indicadores son suficientes para evaluar la gestión de su área dentro de la organización?
Sí____ No____
5. ¿Considera usted conveniente establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de las diversas unidades de la organización?
Sí____ No____
6. ¿Conoce usted el concepto de cuadro de mando integral (CMI)
Sí____ No____
7. ¿Sabe cómo funciona el CMI?
Sí____ No____

Resultados de Encuesta

La Tabla 8.1., muestra los resultados obtenidos para la encuesta de medición de conocimientos en CMI manejados por el personal de la Gerencia.

Tabla 8.1. Encuesta conocimiento del CMI

Preguntas	Encuestados				
	Encuestado #1	Encuestado #2	Encuestado #3	Encuestado #4	Encuestado #5
1.- ¿Sabe usted cuales son los objetivos estratégicos de la unidad que representa?	NO	SI	SI	SI	SI
2.- ¿Conoce usted la misión, visión y políticas de calidad de la organización?	NO	SI	SI	SI	SI
3.- ¿Manejan ustedes algunos indicadores para conocer y evaluar la gestión de la unidad que representa?	NO	NO	SI	SI	SI
4.- ¿Considera que los indicadores son suficientes para evaluar la gestión de su área dentro de la organización?	NO	NO	NO	NO	SI
5.- ¿Considera usted conveniente establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de las diversas unidades de la organización?	NO	SI	SI	SI	SI
6.- ¿Conoce usted el concepto de cuadro de mando integral (CMI)?	NO	NO	NO	NO	SI
7.- ¿Sabe cómo funciona el CMI?	NO	NO	NO	NO	SI

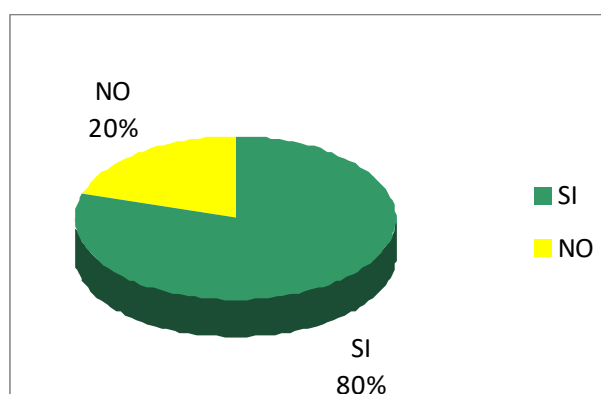
Análisis de los Resultados de la encuesta

Del análisis de la Tabla 8.1 se puede extraer la siguiente información.

1.- ¿Sabe usted cuales son los objetivos estratégicos de la unidad que representa?

Tabla Nro. 8.2 Conocimiento de los objetivos estratégicos

Preguntas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	4	80%
NO	1	20%
Totales	5	100%



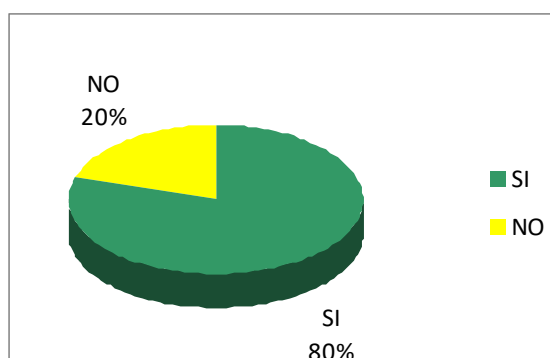
Infograma 8.1. Conocimiento de los objetivos de la unidad que representa.

En el Infograma 8.1., se puede apreciar que el 80% del personal encuestado conocen los objetivos de la unidad que representan. Este resultado da un buen indicio ya que al personal conocer los objetivos tiene claro hacia dónde quiere ir la organización y de este manera se puede lograr un mejor desempeño al desarrollo de esta investigación.

2.- ¿Conoce usted la misión visión y políticas de calidad de la organización?

Tabla 8.3. Conocimiento de la misión, visión y políticas de calidad

Preguntas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	4	80%
NO	1	20%
Totales	5	100%



Infograma 8.2. Conocimiento de la misión visión y políticas de calidad de la organización

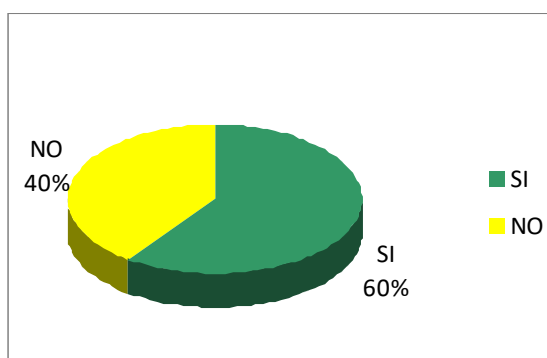
En el Infograma 8.2., los encuestados que representan el 80% conocen la misión y la visión y la política de la empresa. Esto permite saber que la

mayoría esta, alineada con la organización hacia donde está dirigida y a dónde quiere llegar la organización.

3.- Manejan ustedes algunos indicadores para conocer y evaluar la gestión que representa.

Tabla 8.4. Manejo de indicadores para la gestión

Preguntas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	3	60%
NO	2	40%
Totales	5	100%



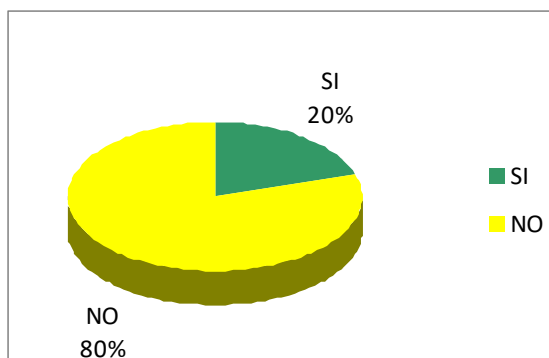
Infograma 8.3. Manejan o conocen los indicadores para evaluar la gestión de la unidad que representan

En el Infograma 8.3., se observó que el 60% de los encuestados manejan los indicadores y el 40% los desconoce en esta diagnóstico se observa, que la mayoría maneja los indicadores. En este punto se debe tomar acciones y realizar una divulgación para que todos estén alineados a lo que se está midiendo y estén al tanto de que es lo que se está midiendo.

4.- ¿Considera que los indicadores son suficientes para evaluar la gestión de la unidad que representa?

Tabla 8.5 Suficiencia de los indicadores

Preguntas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	60%
NO	4	40%
Totales	5	100%



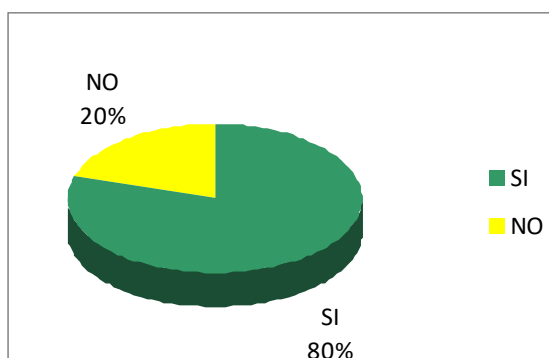
Infograma 8.4. Considera que los indicadores son suficientes para evaluar la gestión de su área dentro de la organización.

En el Infograma 8.4., se observa que el 80% de los participantes considera que los indicadores no son suficientes y el 20% considera que si lo son por lo tanto se debería realizar una tormenta de ideas y de esta manera tomar en cuenta aquellos indicadores necesarios para evaluar la gestión dentro de su área.

5.- ¿Considera usted conveniente establecer relaciones de causa- efecto entre los indicadores de las diversas unidades de la organización?

Tabla Nro. 8.6 necesidad de establecer relaciones causa-efecto

Preguntas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	4	80%
NO	1	20%
Totales	5	100%



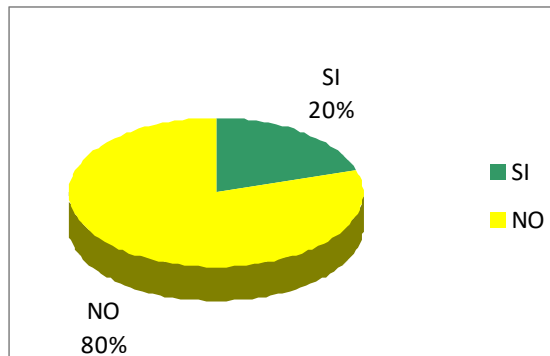
Infograma 8.5. Es conveniente establecer relaciones causa efecto entre los indicadores de las diversas unidades de la organización.

En el Infograma 8.5., la mayoría considera que si es necesario establecer relaciones causa efecto representado por un 80% y un 20% considera que no, por lo tanto este resultado permite conocer que si consideran conveniente la relación de causa efecto de los indicadores.

6.- ¿Conoce usted el concepto de cuadro de mando integral (CMI)?

Tabla Nro. 8.7 Conocimiento del CMI

Preguntas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	20%
NO	4	80%
Totales	5	100%



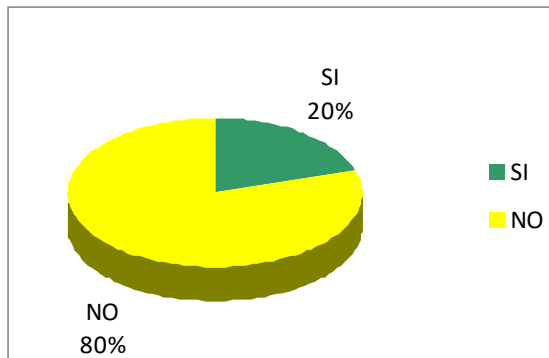
Infograma 8.6. ¿Sabe que es un cuadro de mando integral?

En el Infograma 8.6., se observa que el 80% desconoce que es un CMI y el 20% si maneja el término esto indica que es necesario impartir una divulgación referido a cuál es el concepto y que requiere lograr con ello para de esta manera poder cumplir con el objetivo de la investigación de desarrollo.

7.- ¿Sabe cómo funciona el CMI?

Tabla Nro. 8.8 Conocimiento del funcionamiento del CMI

Preguntas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	20%
NO	4	80%
Totales	5	100%



Infograma 8.7. Sabe cómo funciona el cuadro de mando integral

En el Infograma. 8.7., se observa que el 80% de los encuestados no sabe cómo funciona un CMI y el 20% si sabe cómo funciona. En mayoría el personal desconoce el funcionamiento del CMI, se debe realizar un taller explicativo, para que el personal conozca el funcionamiento del CMI.

Anexo C. Modelo, resultados y análisis de encuesta de satisfacción del cliente

Modelo de encuesta: medición de satisfacción del usuario

Tomando los parámetros del 1 al 5, siendo 1 insatisfecho y 5 completamente satisfecho exprese su opinión con respecto a las siguientes preguntas:

1. Que tan satisfecho esta con respecto a los tiempos de entrega de maquinaria ofrecidos por Venequip S.A _____
2. Que tan satisfecho esta con respecto a la capacidad de respuesta ofrecida por Venequip S.A _____
3. Que tan satisfecho esta con respecto al nivel de precios de maquinarias ofrecidos por Venequip S.A _____
4. Que tan satisfecho esta con respecto al servicio Post-Venta ofrecido por Venequip S.A _____
5. De tener la oportunidad ¿adquiriría usted nuevamente maquinaria con Venequip, S.A, ¿la recomendaría?
Sí ____ No ____

Resultados de Encuesta

Tabla Nro. 8.9
Satisfacción del

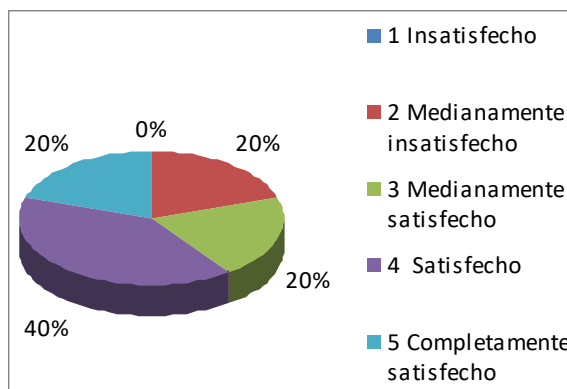
Preguntas	Encuestados									
	Encuestado #1	Encuestado #2	Encuestado #3	Encuestado #4	Encuestado #5	Encuestado #6	Encuestado #7	Encuestado #8	Encuestado #9	Encuestado #10
1.- ¿Qué tan satisfecho esta con respecto a los tiempos de entrega de maquinaria	4	3	2	4	5	4	2	3	5	4
2.- ¿Qué tan satisfecho esta con respecto al nivel de precios de maquinarias ofrecidos por Venequip?	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4
3.- ¿Qué tan satisfecho esta con respecto al nivel de precios de maquinarias ofrecidos por Venequip S.A?	3	4	2	4	4	3	4	4	4	5
4.- ¿Qué tan satisfecho esta con respecto al servicio Post-Venta ofrecido por Venequip?	4	5	3	5	5	5	4	5	4	4
5.- De tener la oportunidad ¿Adquiriría usted nuevamente maquinaria con Venequip, S.A ¿La recomendaría?	SI	SI	SI	SI	si	si	SI	SI	SI	SI

Análisis de los Resultados de la Encuesta

Medición de satisfacción al usuario

Tomando los parámetros del 1 al 5 siendo 1 insatisfecho, 2 medianamente insatisfecho, 3 medianamente satisfecho, 4 satisfecho, 5 completamente satisfecho, se observo los siguientes resultados.

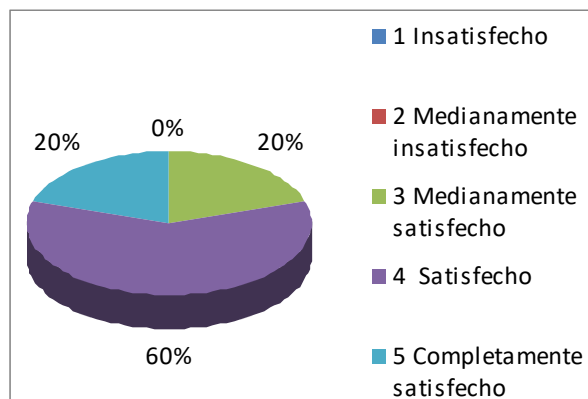
1.- ¿Qué tan satisfecho está con respecto a los tiempos de entrega de maquinaria?



Infograma 8.8. Satisfacción con respecto a tiempos de entrega

En el Infograma 8.8., se observa que un 40% está satisfecho con los tiempos de entrega, un 20% se encuentra medianamente insatisfecho, otro 20% medianamente satisfecho y un 20% completamente satisfecho. Se puede observar que en esta gráfica la tendencia superior es a que la mayoría de los clientes se encuentra satisfecha con los tiempos de entrega.

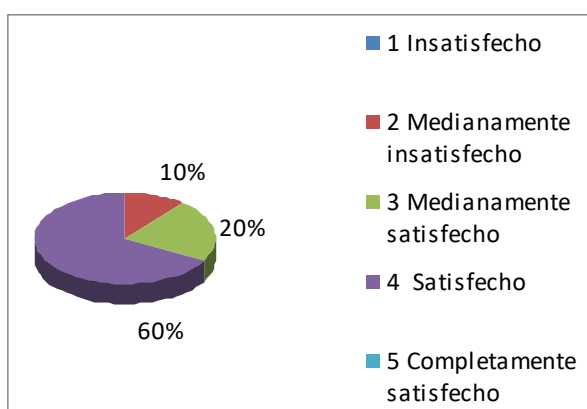
2.- ¿Qué tan satisfecho está con respecto a la capacidad de respuesta ofrecida por Venequip S.A?



Infograma 8.9. Satisfacción con la capacidad de repuesta de Venequip S.A

En el Infograma 8.9., el 60% de los clientes expresan estar satisfechos con la capacidad de respuesta, un 20% afirman estar completamente satisfecho el otro 20% manifiesta estar medianamente satisfecho, la mayoría de los clientes expresan estar de acuerdo con la capacidad de respuesta de la empresa.

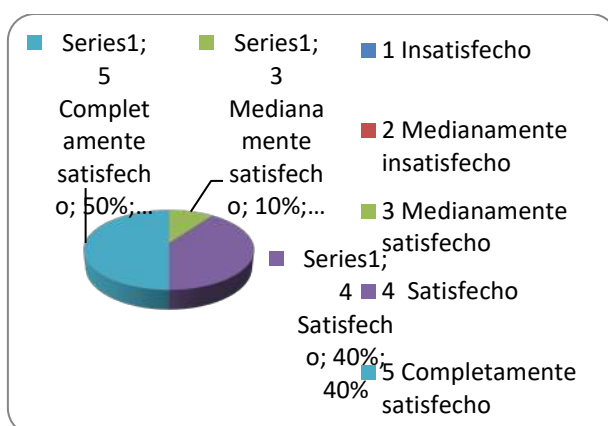
3.- ¿Qué tan satisfecho está con respecto al nivel de precios de maquinarias ofrecidos por Venequip S.A?



Infograma 8.10. Satisfacción con el nivel de precio de Venequip S.A

En el Infograma 8.10., el 60% expresa estar satisfecho con el nivel de precio, el otro 20% afirman estar medianamente satisfecho y un 10% manifiesta estar medianamente insatisfecho, aquí se encuentra un cliente que no está de acuerdo con los precios establecidos.

4.- ¿Qué tan satisfecho está con respecto al servicio Post- Venta ofrecido por Venequip?

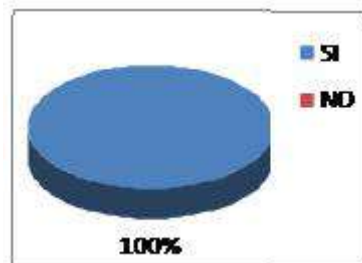


Infograma 8.11. Satisfacción del servicio Post-Venta

En el Infograma 8.11., se observa un alto nivel de satisfacción del servicio Post- Venta: 50% completamente satisfecho y un 40% satisfecho y un 10% mediamente satisfecho, se puede concluir que el nivel de servicio post venta ofrecido por la empresa es de óptima calidad.

5.- De tener la oportunidad ¿Adquiriría usted nuevamente maquinaria con Venequip, S.A? ¿La recomendaría?

En el Infograma 8.12., Todos los encuestados manifiestan que adquirirían nuevamente maquinaria con Venequip S.A es decir un 100% la recomienda.



Infograma 8.12. Adquiriría nuevamente maquinaria con Venequip S.A

Anexo D. Modelo, resultados y análisis de entrevista al personal

Modelo de Entrevista

Visión: Las siguientes preguntas están orientadas a establecer la visión de negocios actual de la Gerencia de ventas de equipos de construcción:

1. ¿Cuáles son las tendencias que están influyendo en el sector de venta de maquinaria pesada?
2. ¿Cuál es la dinámica que actualmente está cambiando nuestro mercado?
3. ¿Cómo esta y que ofrece nuestra competencia?
4. ¿Cuáles han sido las principales razones de éxito en el pasado?
5. ¿Qué expectativas tienen de la Gerencia de ventas de equipos de construcción los accionistas?, ¿Los usuarios?, ¿Los empleados?
6. ¿Cuáles considera que son nuestras mayores fortalezas?
7. ¿Cuáles considera que son nuestras mayores debilidades?
8. ¿Cómo podremos mantener y mejorar el éxito alcanzado?
9. ¿Cuáles son sus expectativas en relación al desarrollo del departamento en los próximos 5 años? ¿y en 10 años?

Resultados de la Entrevista

Preguntas	Entrevistados				
	Entrevistado #1	Entrevistado #2	Entrevistado #3	Entrevistado #4	Entrevistado #5
1.- Cuales son las tendencias que estan influyendo en el sector de maquinaria pesada?	Tiende a la baja por la situación del país	Los negocios en china. Los bajo costos de la maquinaria proveniente de este país y a su vez los convenios con Venezuela	Lineamientos para la venta de equipos y compra de repuestos tasa preferencial impuestos por el estado nacional.	La primera consideración sería la escasa disponibilidad de divisas del mercado en la actualidad. Segunda consideración el ingreso de maquinaria china al país a través de convenios gubernamentales(Fondo Chino). Tercera consideración la política de estado asociada a la visión de que Caterpillar pertenece a la potencia imperialista.	El mercado Venezolano no se ajusta a ninguna realidad, no hay disponibilidad de divisas para la compra de maquinaria y de ningún otro rubro.
2.- ¿Cuál es la dinámica que actualmente está cambiando nuestro mercado?	Situación país	La falta de divisas	Mayores restricciones por la escasez de divisas en el país provoca que la empresa no pueda realizar sus ventas, en la moneda nacional. Hiperinflación recursos otorgados para abastecer los rubros de alimentación, medicina y salud, dejando a un lado el sector de la construcción y por ende la venta de maquinaria y equipos para esta área tan importante del mercado	Contracción económica a nivel país. A nivel mundial la caída de los precios de minerales a disminuido la venta en diferentes países.	El mercado chino ha venido afectando directamente el comportamiento del mercado. Esto ha sido promovido por los acuerdos bilaterales
3.- ¿Cómo esta y que ofrece nuestra competencia?	No tiene capacidad de respuesta	La competencia sufre las mismas consecuencias que nosotros en cuanto a la falta de divisas y, aún peor, se encuentra en desventaja ya que no ofrecen servicios Post- Venta.	La competencia se encuentra en las mismas condiciones que nosotros sujeta a clientes que tengan disponibilidad de divisas extranjeras para la compra de nuevos productos y servicios. Ofrecer maquinaria pesada para la construcción y generación de energía eléctrica, con especial atención en el servicio Post-Venta.	A parte de CAT, Tres marcas reconocidas hacen vida en Venezuela: Komatsu, Jhon deere y Liebergh, su situación actual es la de sobrevivencia. A diferencia de Venequip, ellos no cuentan con instalaciones ni estructura para brindar soporte Post-Venta. La maquinaria china no tiene representación en Venezuela.	La competencia esta en similares condiciones que Venequip, al no contar con certificados y permisos para importación.
4.- ¿Cuáles han sido las principales razones de éxito en el pasado?	La presencia de la marca a nivel nacional	Mayor disponibilidad de divisas tanto para nosotros importar, como para nuestros clientes comprar. Mayor facilidad para la importación y venta en bolívares	Liberación de precios en el mercado, dólar preferencial para la compra de maquinaria pesada, financiamiento por parte del estado nacional, aumento de la producción de sector de construcción agrícola y pecuario, no existan las regulaciones cambiantes.	El éxito en el pasado ha venido dado por la calidad de la marca que representamos y las buenas directrices de negocio.	Estructura organizacional, nuestra gente. El servicio post venta y la marca representada también han sido determinantes.
5.- ¿Qué expectativas tiene de la Gerencia de ventas de equipos de Construcción los accionistas ¿Los usuarios? ¿Los empleados?	Sobrevivencia en estos tiempos de crisis	1.- Accionistas estiman una caída vertiginosa del negocio. 2.- Usuarios entienden que habrá menor disponibilidad de equipos y que las ventas solo son posibles en dólares. 3.- Empleados luchan por obtener negocios con el gobierno	Cumplimiento del plan de metas anual, consolidación de nuevos negocios, rápida respuesta en las solicitudes realizadas por los asesores de ventas.	La gerencia de ventas tiene que ser dinámica, con rápida respuesta, estratégica y tiene que tener como bandera la satisfacción del cliente. Debe existir una relación más cercana entre la gerencia y el departamento de mercado	La alta dirección espera que se puedan retomar los éxitos del pasado
6.- ¿Cuáles considera que son nuestras mayores fortalezas?	Presencia en todo Venezuela	Nuestra mayor fortaleza es ser el único distribuidor autorizado CATERPILLAR del país y a su vez, la única empresa que ofrece Post-Venta (servicios o repuestos) de maquinaria pesada	Equipo dinámico y proactivo, liderazgo por un gerente con muchos años de experiencia en la venta de maquinaria de construcción	Nuestra gente, nuestra estructura organizacional, la marca que representamos, nuestras instalaciones y soporte al producto.	Presencia a nivel nacional con las distintas sucursales, nuestro talento humano, y servicio Post-venta
7.- ¿Cuáles considera que son nuestras mayores debilidades?	Debemos mejorar el soporte al producto	1.- La falta de divisas. 2.- El mercado Venezolano y sus crecientes problemáticas. 3.- Los convenios China Venezuela.	Estamos sujetos a las solicitudes realizadas por los asesores de ventas, perdiendo la oportunidad de consolidar nuevos negocios propios de la gerencia. Estrategias de ventas ajustadas a el ritmo cambiario y versatil que ofrece el mercado nacional.	Lentitud y burocracia en ciertos procesos. Dependencia de divisas.	Precios y tiempos de entrega: La marca CAT de por sí ya esta por encima de la competencia. Los tiempos de entrega en algunos casos se alargan por las planificaciones que tiene CAT y la alta rotación.
8.- ¿Cómo podemos mantener y mejorar el éxito alcanzado?	Hacer negocios sin mucho riesgo	Posicionamos como marca líder del mercado ofreciendo mejores precios y haciendo hincapié en la parte de Post-Venta.	Planteando nuevas estrategias de ventas, realizando indicadores de gestión empresarial evaluando las actuales estrategias de ventas.	Debemos mantener capacitación constante de personal y auditar procesos para una mejora continua. Necesitamos afianzar el sentido de pertenencia con la marca y la organización.	Ampliar niveles de stock de repuestos, se debe mantener una constante preparación de nuestro personal. Mejorar las flotas de servicio.
9.- ¿Cuáles son sus expectativas en relación al desarrollo del departamento en los próximos 5 años? ¿Y en 10 años?	Cambiar la estructura organizativa, orientandola mas hacia el cliente.	En 5 años lograr ser identificado y reconocido por toda la empresa como enlace necesario para la comunicación Dealer- Cat. En 10 años consolidar el departamento a nivel nacional y ampliar sus operaciones, teniendo, teniendo personal en cada sucursal del país.	Mercado cambiante que se encuentra sujeto a las directrices del estado nacional, mientras esto se entrega en condiciones, la tendencia será a reducir las posibilidades y oportunidades de ventas, por lo que la propuesta sería enmarcar objetivos a otros mercados.	La organización tiene que cambiar en función a lo social, económico y político. La gerencia debe crear mecanismos para reaccionar rápidamente en función del comportamiento del mercado	Se espera una mejora considerable, debido a que la situación país traera la necesidad de reconstrucción en todos los ambitos

Tabla 8.10 Entrevista a personal interno

Análisis de los Resultados de la Entrevista

La entrevista está orientada a discernir la visión de negocios de la Gerencia Nacional de Ventas de Equipos de Construcción, el número de entrevistados fueron cinco (5) y los resultados por cada pregunta son los siguientes:

1.- ¿Cuáles son las tendencias que están influyendo en el sector de venta de maquinaria pesada?

Variable: **Tendencias en el sector**

En relación a la tendencia indican que el sector está sufriendo una recesión importante con inclinación a la baja producto fundamentalmente de la situación económica del país, asociado en específico a la obtención de divisas, la competencia desigual producto del convenio China Venezuela.

2.- ¿Cuál es la dinámica que actualmente está cambiando nuestro mercado?

Variable: **Dinámica del mercado**

La mayoría de los entrevistados considera que la situación económica del país está afectando la dinámica del mercado, y entre las razones principales destacan: la ausencia de divisas y la inflación. Finalmente, señalan que la intervención y predominio de los chinos en el mercado venezolano también tiene influencia.

3.- ¿Cómo está y que ofrece nuestra competencia?

Variable: **Situación de la competencia**

Los entrevistados consideran que la competencia padece las mismas necesidades y carencias que poseen ellos en cuanto asignación de divisas y regulaciones legales, adicionalmente indican que la competencia está en mayor desventaja porque no cuentan con una infraestructura que permita dar respuesta a la demanda de los clientes, ni tienen un servicio post-venta que pueda brindar atención posterior a los usuarios.

4.- ¿Cuáles han sido las principales razones de éxito en el pasado?

Variable: **Razones de éxito**

Las marcas, la estructura organizacional, la ausencia de un control cambiario, el servicio de atención post-pago y el talento humano son los indicadores

fundamentales que valoran los entrevistados como factores de éxito en el pasado.

5.- ¿Qué expectativas tiene de la Gerencia de ventas de equipos de Construcción los accionistas? ¿Los usuarios? ¿Los empleados?

Variable: **Expectativas**

Se evidencia que la gerencia no tiene claridad y coherencia con respecto a sus expectativas ya que para algunos es sobrevivir en medio de la crisis y luchar por cumplir con las cuotas o metas asignadas y para otros se plantean retomar los éxitos del pasado.

6.- ¿Cuáles considera que son nuestras mayores fortalezas?

Variable: **Fortalezas**

La mayoría de los entrevistados considera que sus mayores fortalezas son su talento humano, su estructura organizacional y el predominio que la empresa tiene en el mercado venezolano.

7.- ¿Cuáles considera que son nuestras mayores debilidades?

Variable: **Debilidades**

Los tiempos de espera, la dependencia a las divisas y la lentitud en los procesos son considerados como las debilidades más importantes que presenta la empresa.

8.- ¿Cómo podemos mantener y mejorar el éxito alcanzado?

Variable: **Mantenerse y mejorar**

Los entrevistados consideran que para mantener el éxito alcanzado es necesaria la afianzar la preparación del personal, fortalecer el servicio postventa a los clientes, plantearse nuevas estrategias de ventas como el mantenimiento del stock de repuestos y finalmente, a través de la auditoría de procesos, afianzar la mejora continua.

9.- ¿Cuáles son sus expectativas en relación al desarrollo del departamento en los próximos 5 años? ¿Y en 10 años?

Variable: **Visión a largo plazo**

En cuanto a las expectativas a largo plazo, las respuestas se orientan fundamentalmente a la necesidad de adaptarse y crear mecanismos para aminorar el impacto de la situación actual en el mercado venezolano, pensar en que las estructuras de la compañía sean lo suficientemente flexibles para seguir dando respuesta con calidad a los clientes, y evaluar la inmersión en otros mercados.