



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA



COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS

**Propuesta de diseño de un cuadro de mando integral
para una empresa de servicio de transporte y logística.**

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

Carmona M, Jessy Ann C.I. 20.289.579

Asesorado por

Ing. Msc. PhD Virgilio González

Caracas, febrero de 2023

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

**Propuesta de diseño de un cuadro de mando integral
para una empresa de servicio de transporte y logística.**

**Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en
Planificación, Dirección y Gestión de Proyectos
presentado por:
Carmona M, Jessy Ann C.I. 20.289.579**

**Asesorado por
PhD Virgilio González.
Xarifa Sarache**

Caracas, febrero de 2023

Carta de autorización de la organización



Asunto: Carta de Autorización

Sres. Universidad Monteávila

Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Presente. –

Por medio de la presente comunicación le informo que como Gerente Corporativo de Recursos Humanos autorizo a la estudiante de la especialización de planificación, desarrollo y gestión de proyectos – Jessy Carmona, para realizar un estudio con fines estrictamente académicos relacionados con el diseño de cuadro de mando integral para la planificación estratégica de la empresa Servicio Panamericano de Protección.

Quedo atento a sus órdenes,

Atentamente,



Legder Peñaloza

Gte. Corp. de RR.HH.

0212 609-4134 / 0424-295-6282



Caracas, Junio 2022

DEDICATORIA

A Dios por brindarme todas las oportunidades en la vida.

A mi madre por creer siempre en mí y brindarme su apoyo incondicional.

A mí, como un recordatorio de que todo es posible con un poco de esfuerzo y una actitud positiva.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, por sobre todas las cosas.

Gracias a mis padres por concederme el don de la vida.

Gracias a mis compañeros de estudio, y gracias a mis profesores de la especialización que me apoyaron para culminar con éxito.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA



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

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA
UNA EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA.

Autora: Jessy Ann, Carmona M.
Asesores: Sarache, Xarifa; Virgilio González.
Febrero 2023.

RESUMEN

Esta propuesta tiene como objetivo diseñar un tablero de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) en una empresa de transporte y logística, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones y el mejoramiento continuo, concretando la gestión de los procesos críticos para alcanzar los objetivos establecidos dentro del plan estratégico organizacional. La propuesta está enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, la cual se desarrolla con las siguientes actividades: 1) Desarrollo de la estrategia que contempla: recolección y análisis de información referente a aspectos estratégicos de la empresa; elaboración de la matriz FODA y la elaboración del mapa estratégico; determinación de relaciones causa-efecto y sus relaciones con las perspectivas financiera, de los clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje y crecimiento; 2) la planificación estratégica que contempla: la formulación de indicadores; diseño y elaboración de la propuesta de CMI. Como resultado, se logró diseñar el cuadro de mando integral, dando prioridad a los objetivos de la organización y estar alineado con la planificación estratégica de la misma. Esta propuesta está sustentada sobre un proceso de análisis y diagnóstico donde se integran varios procesos que aseguran la factibilidad técnica, operativa y económica de dicha propuesta.

Palabras clave: Cuadro de mando integral, empresa de servicios, transporte y logística, planificación estratégica.

ÍNDICE GENERAL

Contenido

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN	vi
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	13
Planteamiento del problema.	13
Objetivo General	15
Objetivos Específicos	16
Justificación	16
Alcance y delimitación	16
Cronograma de ejecución	17
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	19
Antecedentes	19
Bases teóricas	19
Componentes básicos	20
Beneficios del Cuadro de Mando Integral	20
Conceptos claves	21
Descripción de Cuadro de Mando Integral	23
Bases legales	30
CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL.	31
Reseña histórica	31
Marco filosófico	32
Organigrama	33
Estructura física, personal y mercado.	34
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	35
Línea de Trabajo	35
Tipo de investigación	35
Diseño de Investigación	35

Cuadro de Variables por objetivos	36
Población y muestra	37
Unidad de análisis	37
Técnicas e instrumentos de recolección de información	37
Presentación y hallazgos de resultados	39
CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA	41
Lineamientos estratégicos	41
Valores	41
Análisis interno	42
Análisis externo	43
Análisis Matriz FODA	44
Cuadro de Mando Integral	45
1. Perspectiva Financiera	45
2. Perspectiva del Cliente	46
3. Perspectiva del Proceso Interno	46
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
Conclusiones	56
Recomendaciones	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma de ejecución.....	17
Tabla 2. Matriz FODA estratégica.....	28
Tabla 3. Bases legales.	30
Tabla 4. Variables por objetivos.....	36
Tabla 5. Análisis interno: Fortalezas y Debilidades.	42
Tabla 6. Análisis interno: Oportunidades y Amenazas.....	43
Tabla 7. Indicadores de gestión para el CMI.	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Descripción del cuadro de mando integral.	23
Figura 2. Conceptos presentes en el desarrollo de un CMI.	24
Figura 3. Matriz FODA.	27
Figura 4. Organigrama general.	33
Figura 5. Sistema de control de gestión estratégico.	38
Figura 6. Mapa estratégico de Servicio Pan Americano de Protección.	49
Figura 7. Priorización de perspectivas.	52
Figura 8. Relevancia de los indicadores.	55

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, cada vez es más complejo la administración o el seguimiento y control de la mayoría de las actividades de todos los sistemas y subsistemas de la organización, también es común que no todas las áreas involucradas tengan claro el objetivo y propósito de la organización, lo que puede ocasionar grandes pérdidas de recursos en cuanto a tiempo y dinero.

Para el sostenimiento de la organización y la perdurabilidad en el tiempo, no solo puede centrarse únicamente en generar beneficios a corto plazo, sino que debe enfocar sus esfuerzos en desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto suponga una inversión de su capital, de esto puede surgir entre las herramientas para poder controlar la gestión, el denominado cuadro de mando integral.

Este estudio se basa en la empresa Servicio Pan Americano de Protección la cual cuenta con varias sedes a nivel nacional. Esta es una compañía que ofrece sus servicios para el custodio y resguardo de valores, por tanto, su prioridad es el cliente.

El presente Trabajo Especial de Grado (TEG) pretende elaborar un cuadro de mando integral para medir la situación actual y proyectarse desde sus cuatro perspectivas (financiera, del cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento). Esta herramienta es de gran utilidad en la gestión del control de indicadores claves para la organización mediante un modelo diseñado para implantar la estrategia y el propósito de la empresa.

Por lo que se propone realizar un proyecto de gestión, partiendo de la metodología proyectiva y para ello se consideró estructurarlo en seis capítulos:

- **Capítulo I:** Abarca lo relacionado con el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación del problema.
- **Capítulo II:** Corresponde al Marco Teórico, se encuentran algunos trabajos como antecedentes y las bases teóricas que posteriormente fueron utilizadas para el desarrollo de la investigación y ejecución de los objetivos específicos.

- **Capítulo III:** Se describe todo el marco organizacional de la empresa de este estudio que es Servicio Pan Americano de Protección y el organigrama de la misma.
- **Capítulo IV:** Abarca el marco metodológico, se describen los elementos metodológicos para el desarrollo de la investigación y conformación del cuadro de mando integral.
- **Capítulo V:** Se refiere a la descripción del desarrollo de la propuesta y cumplimiento de los objetivos planteados.
- **Capítulo VI:** Presenta las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

Planteamiento del problema.

Hoy en día, las empresas se encuentran en un ambiente retador, acelerado y dinámico, independientemente de su dimensión o sector de actividad (servicios, ventas, logístico, entre otros). Es indispensable que las organizaciones puedan adaptarse y dar respuesta a los distintos cambios de la tecnología, la cultura, entre otros. De igual manera, surge la necesidad de garantizar la rentabilidad y sustentabilidad de la empresa, lo cual hace indispensable el desarrollo de una metodología de gestión de proyectos que aporte al éxito de sus objetivos.

La planificación estratégica involucra la capacidad de determinar un objetivo, contando con recursos, y con acciones para acercarse a sus objetivos y disminuir las probabilidades de fracaso, así como también incluye la medición de resultados y las consecuencias de esas decisiones, manteniendo como norte el logro de las metas establecidas. La planificación consiste en un proceso para establecer metas y objetivos y elegir los mecanismos apropiados para alcanzarlos (Francés, 2001).

Todo esto se puede respaldar con el cuadro de mando integral, el cual es una herramienta de gran utilidad para responder a los retos actuales, ayuda a que los directivos implanten sus estrategias. Transforma la misión y visión de una empresa o institución en objetivos e indicadores. De acuerdo con Kaplan y Norton (2004), el cuadro de mando integral proporciona a los directivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de sus negocios, expresado en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Adicional a esto, es una herramienta que brinda una visión amplia de cómo a través de las perspectivas financieras y no financieras se ejecuta la estrategia de la organización. Además, la elaboración apropiada de un mapa estratégico puede ayudar en la toma de decisiones.

En la actualidad, es imprescindible tener una estrategia de negocio y conocida por todos los miembros de la organización para lograr sus fines comerciales. Es por esto que surge la necesidad de reformular el plan estratégico de una empresa de

servicio de transporte de valores y logística, con el fin de ayudar a la dirección de la empresa a tomar decisiones de cara al futuro.

Las organizaciones necesitan una visión global y contar con un equilibrio de la gestión financiera junto con otras variables de la empresa, es decir, de personas, de procesos, de calidad, de clientes. Siendo así, la herramienta del cuadro de mando integral será decisiva para el despliegue de las estrategias y el alcance de los objetivos. Es de suma importancia que la información sea eficiente, flexible, oportuna y relevante para la toma de decisiones efectivas (Nogueira, Medina, Hernández y Nogueira, 2009).

El Cuadro de Mando Integral es un marco de gestión del desempeño estratégico integrado que ayuda a las empresas a articular, comunicar y traducir la estrategia a través de cuatro perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera (Bremser y White, 2000). Estas relaciones son causales.

Es importante considerar cuando señalaron Norreklit y Schoenfel (1998), que el éxito que tenga el CMI en todos los niveles organizacionales, dependerá de la forma en que el modelo sea inculcado en cada una de las personas, de modo tal, que se intente tener un empleado comprometido y con objetivos realizables, en otras palabras, que sea instaurado e internalizado la filosofía del CMI, en el lenguaje de todo el personal.

En la actualidad, las organizaciones se desarrollan y compiten en entornos complejos; por lo tanto, su supervivencia está sujeta a la comprensión acabada de sus objetivos estratégicos y de los mecanismos que deben utilizar para lograrlos (Ghiglione, 2015).

En Venezuela, específicamente la organización de Servicio Pan Americano de Protección no está exenta de estos cambios dinámicos del entorno y presenta grandes retos, ya que no cuenta con indicadores de gestión eficientes; una carencia informática para desarrollar y analizar estos indicadores de gestión; un desconocimiento de cuál es la estrategia del negocio. Agregado a esto, es notorio

que existe una falta de implementación de la herramienta de cuadro de mando integral, ya que en la organización no cuenta con el personal de planificación estratégica necesario, ni con el personal de proyectos; actualmente, no se encontró histórico de la herramienta de cuadro de mando integral, ya que han existido diferentes gerentes de primera línea, adicional de rotación de talento en estas posiciones estratégicas y mantener este tipo de herramientas y seguimiento no se pueden soportar de con un proceso de adecuado en el en el tiempo.

Adicionalmente, la empresa Servicio Pan Americano de Protección no es lo que era antes, en el sentido de que ha pasado por un proceso de fusiones de blindados nacionales, fuga de talento, reducción de personal y reestructuración organizacional, así como también ha dejado a un lado su reporte a la casa matriz, aunado a esto con un entorno político, económico poco estable. Esto deja a la junta directiva sin una estrategia eficiente para mantenerse en el mercado en un futuro. Asociado a ello, hay una necesidad latente de la alta gerencia en la actualización de esta metodología y/o cualquier otra en tendencia para apoyar la estrategia del negocio y así garantizar la rentabilidad y estabilidad del negocio en el porvenir.

Según el Project Manager Institute (2004) un proyecto es “un esfuerzo temporal para crear un producto, servicio o resultado único” por tanto el producto de la investigación será la elaboración del plan estratégico de la empresa. El mismo se encuentra enmarcado con la siguiente interrogante ¿Cómo debe ser la estrategia organizacional y cuáles serían sus componentes en Servicio Pan Americano de Protección en Caracas, Venezuela?

Objetivo General

Diseñar la estrategia organizacional de Servicio Pan Americano de Protección basada en la metodología de Cuadro de Mando Integral en Venezuela, para el año 2023.

Objetivos Específicos

1. Revisar la estrategia general de Servicio Pan Americano de Protección.
2. Elaborar el análisis interno de Servicio Pan Americano de Protección.
3. Elaborar el análisis externo de Servicio Pan Americano de Protección.
4. Elaborar el mapa estratégico para Servicio Pan Americano de Protección.

Justificación

Existe una preocupación por la alta gerencia en la continuidad del negocio, es decir, en generar rentabilidad sostenida en el tiempo e incrementar los ingresos. Considerando el entorno social, político y económico de hoy en día, el negocio puede ser más eficiente y ello conlleva a generar mayores ingresos, enfocándose en atraer o fidelizar clientes potenciales del mercado. Gracias a los indicadores que conforman parte del cuadro de mando integral, además de una visión global e integral podrán mejorar los procesos de toma de decisiones y en el logro de los objetivos organizacionales.

Alcance y delimitación

El presente trabajo de investigación se realizará dentro de la primera línea a nivel gerencial que conforma en Servicio Pan Americano de Protección, es decir, es un proyecto interno, el cual se desarrollará en las instalaciones de la organización a nivel nacional, sin embargo, la primera línea de división se encuentra en Caracas, Venezuela en la cual están incluidas las áreas: comercial, recursos humanos, planificación financiera, tecnología y procesos. Está delimitada para el año 2022. Esta investigación se limitará a la definición y desarrollo, sin llegar a la fase de implementación de la herramienta, siendo así un estudio descriptivo.

Al finalizar este proyecto, se contará con un cuadro de mando integral para el año 2023 para poder llegar a la estrategia eficiente y toma de decisiones. Este trabajo tiene sus bases en los conocimientos de la Especialización de Planificación, desarrollo y gestión de proyectos, específicamente en

Cronograma de ejecución

El cronograma de ejecución para el trabajo se realizará bajo la consideración de la tabla 1.

Tabla 1. Cronograma de ejecución

<i>Fases/ Mes</i>	nov - ene	feb - abr	may - jul	ago - oct	nov - ene
Cap. 1 Planteamiento de investigación					
<i>Planteamiento de la investigación</i>					
<i>Interrogante de la investigación</i>					
<i>Objetivos General</i>					
<i>Específicos</i>					
<i>Justificación</i>					
<i>Alcance y delimitación</i>					
Cap. 2 Marco Teórico					
<i>Antecedentes</i>					
<i>Bases Teóricas</i>					
<i>Bases Legales</i>					
Cap. 3 Marco Organizacional					
<i>Marco Referencial</i>					
<i>Organigrama</i>					
<i>Versión definitiva</i>					
Cap. 4 Marco Metodológico					
<i>Línea de Trabajo</i>					

<i>Fases/ Mes</i>	nov - ene	feb - abr	may - jul	ago - oct	nov - ene
<i>Tipo de investigación</i>					
<i>Diseño de Investigación</i>					
<i>Cuadro de Variables por objetivos</i>					
<i>Población y muestra</i>					
<i>Unidad de análisis</i>					
Cap. 5 Desarrollo de la Propuesta					
<i>Conclusiones y Recomendaciones</i>					

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes

La investigadora Hilda Orozco en su trabajo especial de post grado de Propuesta de diseño de un cuadro de mando integral para una gerencia de proyectos de ingeniería UCAB (2009), el cual considera que el CMI comunica la estrategia de forma coherente y clara, lo cual ayudará al tren gerencial ajustando su estrategia como los planes de acción diseñados, adaptándose al entorno, adicional a esto mencionan que las cuatro perspectivas consideradas, muestran su vinculación a través de relaciones causa-efecto, para dar coherencia al modelo propuesto.

Por otra parte, el investigador Robert Guillen en su trabajo especial de grado para la especialización de Gerencia de proyecto, de Diseño de un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral para el mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido en la empresa Vf Servicios Vzla C.A UMA (2020), considera que el CMI ayudarán a mejorar un servicio la calidad del servicio brindado y que a través de su estudio se logró identificar debilidades de la empresa y en base a ello proponer indicadores de gestión con el CMI para mejorar tales puntos críticos y obtener el estándar de calidad deseado.

Bases teóricas

El concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) fue presentado por los profesores Kaplan y Norton (1992) planteándose como un sistema administrativo que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar los resultados de una organización.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) consiste en un enfoque multidimensional (Kaplan y Norton, 2004), que mide el rendimiento corporativo de una empresa desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje – crecimiento (Kaplan y Norton, 2004).

Componentes básicos

● **Cadena de relaciones de causa efecto:** expresan el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño (Kaplan y Norton, 2004).

● **Enlace a los resultados financieros:** objetivos del negocio y sus respectivos indicadores deben reflejar la composición sistémica de la estrategia (Kaplan y Norton, 2004).

● **Balance de indicadores de resultados:** se requieren un conjunto de indicadores que muestren las cosas que se necesita para cumplir el objetivo (Kaplan y Norton, 2004).

● **Mediciones que generan e impulsan el cambio:** definir indicadores que motiven los comportamientos esperados (Kaplan y Norton, 2004).

● **Alineación de iniciativas con la estrategia a través de los objetivos estratégicos:** cada iniciativa debe relacionarse directamente con los logros esperados para los diversos objetivos a través de sus indicadores (Kaplan y Norton, 2004).

Beneficios del Cuadro de Mando Integral

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Definición de la estrategia de acuerdo a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones (Mendoza, 2015).

Conceptos claves

Misión:

Examina la razón de ser de la empresa más allá de solamente incrementar el patrimonio de los accionistas y refleja las motivaciones de los empleados para trabajar en la empresa. La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos (Kaplan y Norton 2007). Funciona como el propósito que orienta las actividades de una organización (Chiavenato, 2009).

Visión:

La visión debe ser muy breve, simple y fácilmente entendible por todos, con el fin de poder usarla como mensaje comunicacional para motivar a los empleados de una organización y transmitir al mercado lo que se quiere ser (Kaplan y Norton 2007). Funciona como el proyecto de lo que la organización querría ser, define los objetivos organizacionales más relevantes (Chiavenato, 2009).

Valores:

Los valores de una empresa definen su actitud, comportamiento y carácter” (Kaplan y Norton, 2007).

Indicadores de Gestión:

Son coeficientes que comparan características determinadas de un proceso y pueden expresar relaciones de causa efecto, es decir permiten observar la situación y las tendencias de cambio, respecto de objetivos y metas (González y Espinoza, 2018).

El propósito de los indicadores es:

Comunicación estratégica: Direccionan a la organización hacia el comportamiento deseado (rumbo) y además dan a los individuos una clara definición con respecto a lo que se espera de ellos (Mendoza, 2015).

Retroalimentación: comprobar el progreso de la organización en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y monitorear el cumplimiento de las hipótesis estratégicas establecidas en el mapa estratégico (Mendoza, 2015).

Estrategia:

Es clave para que la empresa se concentre en sus estrategias de negocio y que busque un modo de propiciar un constante crecimiento del negocio central (Tejedor, 2018). Se refiere también, al comportamiento global e integrado de la empresa frente al entorno externo (Chiavenato, 2009).

Planear:

Acto de identificar y seleccionar las metas apropiadas, es una de las cuatro funciones gerenciales principales (Mendoza, 2015)

Planificación Estratégica:

Es una organización que plantea la dirección estratégica del negocio y cómo esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes, el control de su desarrollo y resultados (Felcman y Blutman, 2018). Según Chiavenato (2009) se refiere a la organización como un todo e indica la manera en que se debe formular y ejecutar la estrategia. Presenta las siguientes características

- Holística y sistémica.
- Horizonte temporal es de largo plazo.
- Define la cúpula de la organización.

Objetivos Estratégicos:

Es aquella formulación de propósito que marca la posición en que deseamos estar a largo plazo. Es, aún más importante, la apuesta por algo que valoramos decisivo para el presente y futuro de la organización. Implica un riesgo y un resultado. Son en su conjunto las victorias que necesitamos alcanzar para conquistar la posición deseada (Albavera, 2003).

Propósito:

Es un concepto que roza tanto con visión como con misión. Incluye un estado futuro deseable, una meta definida en términos competitivos (Rivera,1991). Según Chiavenato (2009) un objetivo es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un determinado periodo.

Descripción de Cuadro de Mando Integral

Según Kaplan y Norton (1996) se define qué es lo que se quiere lograr y cómo se va a medir; las metas que darán las claves que determinen los cambios en la organización, así como las iniciativas estratégicas que son las acciones que provocarán los cambios buscados, esto se puede visualizar mejor en la figura 1.



Figura 1. Descripción del cuadro de mando integral.

Características de un cuadro de mando integral:



Figura 2. Conceptos presentes en el desarrollo de un CMI.

Fuente: Adaptado de Orozco (2009).

Perspectiva financiera:

Describe el resultado tangible de la estrategia, cuyo fin último se traduce en el incremento del valor para el accionista (Ghiglione, 2015). Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash Flow se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos, los rendimientos del capital del empleado o del valor añadido económico.

Perspectiva del cliente:

Orienta la estrategia hacia el mercado, enfocándose en el cliente objetivo y en el segmento meta (Ghiglione, 2015). Entre los indicadores se incluye la retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes y la cuota del mercado en los segmentos seleccionados.

Perspectiva de procesos internos:

Define cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos estratégicos (Ghiglione, 2015). Se acostumbra a identificar mejoras en los procesos existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Pone el foco en las competencias del capital humano, referidas al talento, las capacidades y el know-how para la implementación de las acciones estratégicas (Ghiglione, 2015). Las medidas basadas en los empleados incluyen satisfacción, retención y habilidades de los empleados. Los sistemas de la información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para la toma de decisión.

Elementos de las perspectivas

- **Objetivos:** la compañía especifica los principales objetivos que deben alcanzarse en cada perspectiva (Pandey,2005).
- **Medidas:** son los indicadores que miden el progreso hacia el cumplimiento del objetivo (Pandey,2005)
- **Metas:** son los valores de las medidas (Pandey,2005).
- **Iniciativas:** son las acciones necesarias que se deben realizar para alcanzar los objetivos y metas (Pandey,2005).

Cadena de Valor:

Idea de que una organización es una concatenación de actividades funcionales que transforman los insumos en bienes o servicios que los clientes aprecian (Mendoza, 2015).

Calidad:

Tener productos o servicios cada vez mejores que cumplan con las especificaciones del cliente y a precios cada vez más competitivos. Significa hacer las cosas bien desde el principio, en lugar de cometer errores y corregirlos (Mendoza, 2015).

Cambio:

Encontrar y adoptar actitudes, valores y comportamientos nuevos de acuerdo a lo que la organización requiere, llegando a identificarse con los objetivos de la empresa (Mendoza, 2015).

Capacitación:

Enseñar a los miembros de la organización cómo desempeñar sus puestos actuales, y ayudarlos a que adquieran los conocimientos y habilidades que necesitan para tener un buen desempeño (Mendoza, 2015).

Cultura Organizacional:

Conjunto de creencias, expectativas, valores, normas y rutinas de trabajo comunes que controla la forma en que los miembros de una organización se relacionan entre sí y trabajan juntos para alcanzar las metas organizacionales (Mendoza, 2015). Según Chiavenato (2009) es la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc.

Matriz FODA

Es una matriz cuyo acrónimo hace referencia a las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de un estudio, estos a su vez se realizan en

análisis interno y externo. Asimismo, ofrece datos de salida para conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio (Montoya, 2014). “Los directivos comparan y contrastan las diferentes alternativas posibles y después identifican el conjunto de estrategias que crearán y mantendrán una ventaja competitiva” (Hill y Jones. 2011). Se puede visualizar en la figura 3.

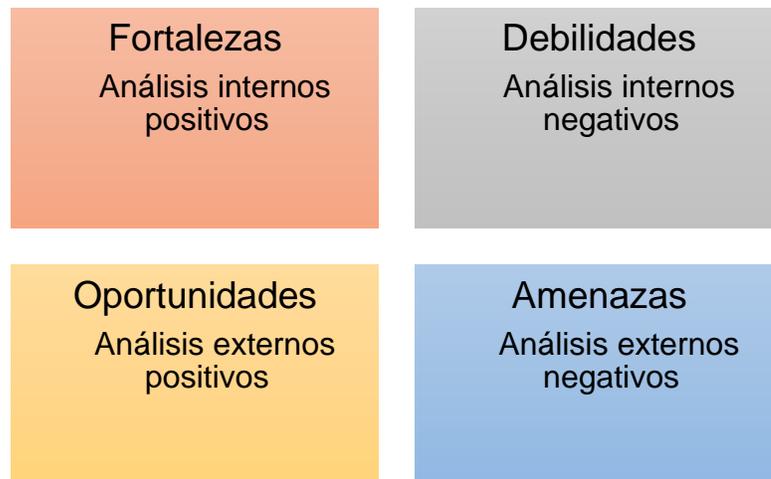


Figura 3. Matriz FODA.

Análisis Interno de la Organización

Fortalezas: Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor? (Montoya, 2014).

Debilidades: Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia (Montoya, 2014).

Análisis Externo de la Organización

Oportunidades: Describen los posibles mercados, nichos de negocio que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva (Montoya, 2014).

Amenazas: Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivar o ser convertidas en oportunidades (Montoya, 2014).

La matriz FODA se puede emplear para establecer una tipología de estrategias. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas (Francés, 2006).

Tabla 2. Matriz FODA estratégica.

Matriz FODA	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias Ofensivas: Usar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades	Estrategias Reactivas: Usar fortalezas para evadir amenazas
Debilidades	Estrategias Adaptativas: Superar las debilidades tomando ventaja de las oportunidades	Estrategias Defensivas: Minimizar debilidades y evitar amenazas

Fuente: Elaboración propia.

Mapa estratégico:

Es un diseño genérico que se utiliza para especificar las distintas alternativas por las cuales una empresa puede representar sus opciones estratégicas. Adicional a esto, sirve para que las organizaciones vean estrategias en forma coherente, integrada, sistemática y proporcionan la base para aplicabilidad rápida y efectiva (Nebreda, 2005).

El mapa estratégico según Kaplan y Norton (2004) se basa en varios principios:

- **La estrategia equilibra fuerzas contradictorias.** El punto de partida para describir la estrategia es equilibrar y enunciar el objetivo financiero a corto plazo de reducir costos y mejorar la productividad, con el objetivo a largo plazo de un crecimiento rentable de los ingresos.

- **La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente.** Satisfacer a los clientes es la fuente de creación sustentable de valor. La estrategia requiere una enunciación clara de los segmentos de clientes objetivo y la propuesta de valor requerida para satisfacerlos. La claridad de esta propuesta de valor es la dimensión más importante de la estrategia.

- **El valor se crea mediante procesos internos de negocios.** Las empresas deben focalizarse en los pocos procesos internos claves que brindan la propuesta de valor diferenciadora y que son los más críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la organización para operar. Los autores identifican cuatro grupos de procesos internos: 1) gestión de operaciones, 2) gestión del cliente, 3) innovación y 4) procesos reguladores y sociales.

- **La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios.** Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo.

- **La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles,** los cuales, se pueden clasificar en tres categorías: 1) capital humano, 2) capital de información y 3) capital organizacional.

Bases legales

Tabla 3. Bases legales.

Instrumento Legal	Artículo	Comentario
Principios éticos de integridad corporativa	1. Información confidencial	Los empleados no deben revelar a otros, ni usar para sí mismos, ni divulgar a terceros cualquier información confidencial de la empresa.
	5. Registros de la empresa.	Los registros comerciales de la Empresa siempre deberán ser preparados en forma precisa y confiable.
Acta Constitutiva	2. Fines y propósitos	La compañía tendrá por objeto principal el de contratar la protección en el traslado de valores y recolecta de dineros, efectivo, monedas, oro, plata, platino y otros metales o sustancias preciosas.
Ley orgánica del trabajo	26. Derecho del trabajo y deber de trabajar	Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL.

Reseña histórica

El contexto histórico de Servicio Pan Americano de protección es de fuente pública en figura en su página web.

La historia de la empresa Servicio Pan Americano de Protección, se remonta al año 1949, cuando en Cuba, empresarios de esa isla caribeña fundan Pan American Protective Service Inc, empresa de transporte de valores con proyección en todos los países del continente americano. Tres años más tarde, Pan American Protective Service Inc., opera con éxito desde La Habana, caracterizándose por la fortaleza física de sus oficiales, el impacto de su flota blindada y el símbolo de un animal mitológico, el Grifo Rampante, que resume la filosofía de seguridad, coraje y transparencia de las operaciones que se ejecutan.

El 15 de octubre de 1958 se funda en la ciudad de Caracas, Servicio Pan Americano de Protección, una compañía de custodia y transporte de valores, con un total de 12 empleados y tan solo 2 camiones blindados. En 1979, Servicio Pan Americano participó de forma directa en la apertura de Brinks Colombia.

Iniciando la década de los 90, Servicio Pan Americano posee cerca de 4 mil empleados y 500 camiones blindados. Adicionalmente, lanza al mercado nacional el Servicio de Custodia de Cajeros Automáticos y en breve, asume responsabilidades incluso de abastecimiento y de mantenimiento de estos innovadores equipos de la banca.

Servicio Pan Americano de Protección ha sido por casi 6 décadas la organización más especializada del país en suministrar servicios y productos para el manejo integral de valores y riesgos asociados con seguridad, respaldo y tecnología. Ser Gente de Valor, hombres y mujeres que trabajan con dedicación y compromiso, para proteger y resguardar el esfuerzo de todos los venezolanos.

Marco filosófico

Misión

Suministrar servicios y productos para el manejo integral de valores y riesgos asociados con seguridad, respaldo y tecnología, en un marco de principios éticos, y a través del mejoramiento continuo, agregar valor a nuestros clientes, personal y accionistas.

Visión

Ser líderes a escala nacional, en el procesamiento de valores y riesgos asociados; contribuyendo con los resultados de los clientes, con tecnología y seguridad; sustentados en la capacitación y mística del personal, la constante innovación y calidad de los procesos y servicios, que permiten garantizar la solidez económica.

Valores

● **Seguridad:** La meta es garantizar que cada empleado llegue sano y salvo a casa cada noche, enorgullecimiento de mantener los valores de nuestros clientes seguros.

● **Foco en Cliente:** entendimiento y anticipación a las necesidades de los clientes y brindar soluciones creativas para ayudarlos a ser exitosos. Considera que el cliente es primero en todo lo que se hace y construir sistemas y procesos para mejorar el servicio.

● **Integridad:** Actuar con honor e integridad. Respeto entre los empleados, a la compañía, a los clientes y a cualquier persona impactada por Servicio Pan Americano de Protección. Crear un ambiente donde los empleados se sienten confortables participando. Estar comprometidos a lograr resultados y ganar en el mercado. Participar en conflictos constructivos y valorar la diversidad de perspectivas.

● **Mejora Continua:** Encontrar formas de optimizar los procesos y mejorar el desempeño.

Organigrama

Este organigrama permite a través de una representación gráfica tener una idea general acerca de la empresa, se refleja únicamente las gerencias que se utilizará información.

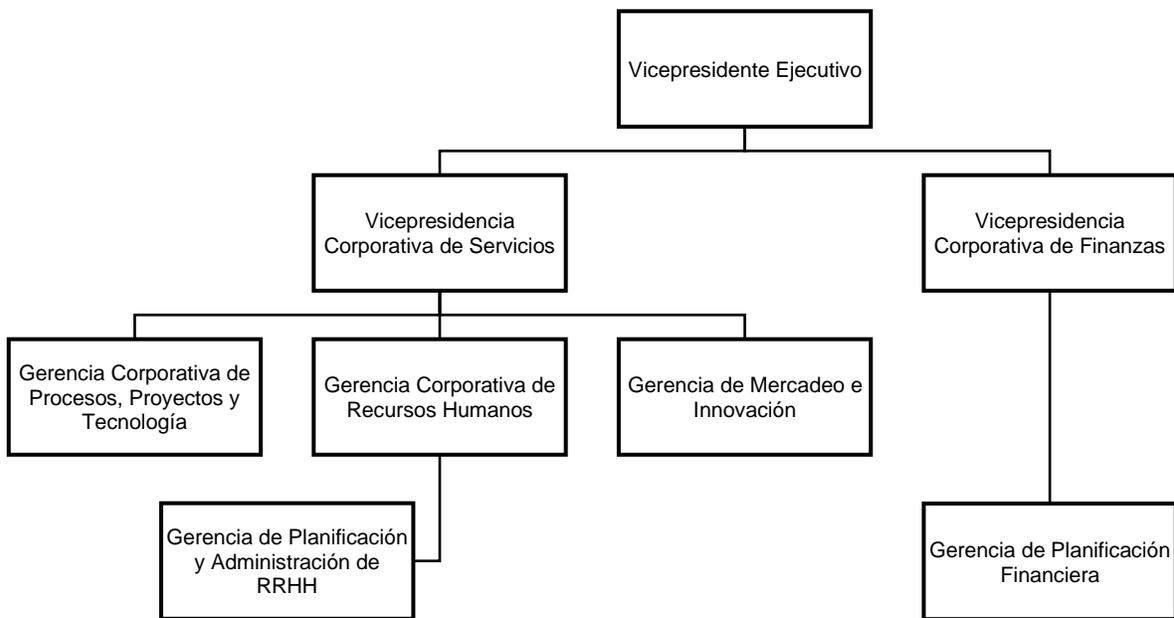


Figura 4. Organigrama general.

Fuente: elaboración propia.

Estructura física, personal y mercado.

Servicio Pan Americano se encuentra ubicada administrativamente en Caracas, Santa Mónica. Y su sede principal operativa en Caracas, Los Ruices, cuenta con varias sedes por todo el territorio nacional, siendo su plantilla de personal de más de 1000 empleados en la actualidad.

En cuanto al mercado se refiere es de transporte y logística de valores.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

Línea de Trabajo

El marco metodológico de la investigación en el cual se espera obtener un CMI adaptado a la realidad de Servicios Panamericano de Protección, comprende un conjunto de herramientas de tipo de desarrollo organizacional que fueron utilizadas para aplicar la metodología de CMI y poder formular la propuesta. Es decir, se enmarca en el ámbito de un proyecto de control de gestión, el cual incluye las herramientas, técnicas y procesos de gestión exitosa para el proyecto.

Tipo de investigación

La investigación realizada se encuentra entre los proyectos factibles, ya que la misma permitirá establecer un esquema de control, claro y sencillo, que contribuirá a una verdadera base para la toma de decisiones gerenciales.

Diseño de Investigación

El diseño de la investigación fue no experimental, ya que las variables relativas a los conocimientos y procesos no serán manipuladas por el investigador y serán obtenidas directamente, en un mismo instante de tiempo y tal como ellas se presentan.

Cuadro de Variables por objetivos

Tabla 4. Variables por objetivos

Objetivo	Variable	Indicador	Técnicas y Herramientas	Fuente de información
Revisar la estrategia general de Servicio Pan Americano de Protección.	Lineamientos estratégicos 2002-2012	Misión, Visión y Objetivos estratégicos	Análisis de información	Recopilación documental. Intranet
Elaborar el análisis interno de Servicio Pan Americano de Protección.	Análisis interno.	Relaciones causa-efecto	Debilidades y fortalezas.	Entrevistas abiertas. Recopilación documental
Elaborar el análisis externo de Servicio Pan Americano de Protección.	Análisis externo.	Relaciones causa-efecto	Oportunidades y amenazas.	Entrevistas abiertas. Recopilación documental.
Elaborar mapa estratégico para la organización.	Cuadro de mando Integral	Objetivos Indicadores Responsables Metas	Propuesta Esquemática del CMI	Mapa estratégico para la gestión de estrategia organizacional. Lista de indicadores de gestión

Fuente: Elaboración propia.

Población y muestra

La información lograda procedió de los gerentes medios de la organización foco de la propuesta de diseño, quienes son las personas que han ayudado a definir los lineamientos estratégicos de la organización y aportaron su conocimiento para la propuesta del modelo. Esto se considera toda la población gerencial adscrita a la vicepresidencia corporativa de servicios.

Partiendo de lo anterior, la muestra definida estuvo constituida por cuatro (4) personas: la investigadora y los gerentes de proyectos y tecnología, planificación y administración de recursos humanos, y mercadeo. Quienes con su conocimiento y experticia de la práctica ayudaron a estructurar todos los lineamientos y estrategias para la aplicación del CMI y así plantear la propuesta de CMI. Los mismos fueron elegidos intencionalmente debido a que poseen el conocimiento jerarquía y antigüedad en la organización.

Unidad de análisis

La unidad de análisis está constituida por el entorno que va a ser estudiado y que brinda un alcance limitado a la propuesta para concretar los objetivos de la misma. Partiendo de este punto, la unidad de análisis de esta propuesta de diseño en la Gerencia Vicepresidencia Corporativa de Recursos Humanos, unidad que posee bajo su cargo las unidades de recursos humanos, tecnología y de mercadeo, la cual le será de utilidad la herramienta desarrollada en esta investigación.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron bajo el enfoque cualitativo, ya que se busca obtener información del contexto o entorno para organizarla y poder describir una situación.

En este enfoque se contemplaron dos etapas, en una primera etapa, de campo, esto se refiere a que la investigadora es parte del equipo de trabajo, el ambiente es conocido y se entiende claramente la relación entre las diferentes

variables del negocio que influyen en la práctica. En la segunda etapa, se utilizaron diferentes herramientas de recolección de datos cualitativos, entre ellas las entrevistas no estructuradas y reuniones con el área de planificación, comercial, tecnología y procesos; la revisión documental (documentos internos y los documentos referenciales) y, por último, la observación cualitativa, para validar la información de las entrevistas y de las revisiones documentales para establecer las relaciones del cuadro de mando integral.

Adicional a esto se contemplan dos fases para la propuesta, son las siguientes:

- Desarrollo de la estrategia: se elabora la estrategia utilizando las herramientas de declaración de propósito, misión, visión, valores, matriz FODA
- Planificación estratégica: se desarrolla la estrategia elaborando el mapa estratégico y ejes estratégicos, creando el cuadro de mando integral.

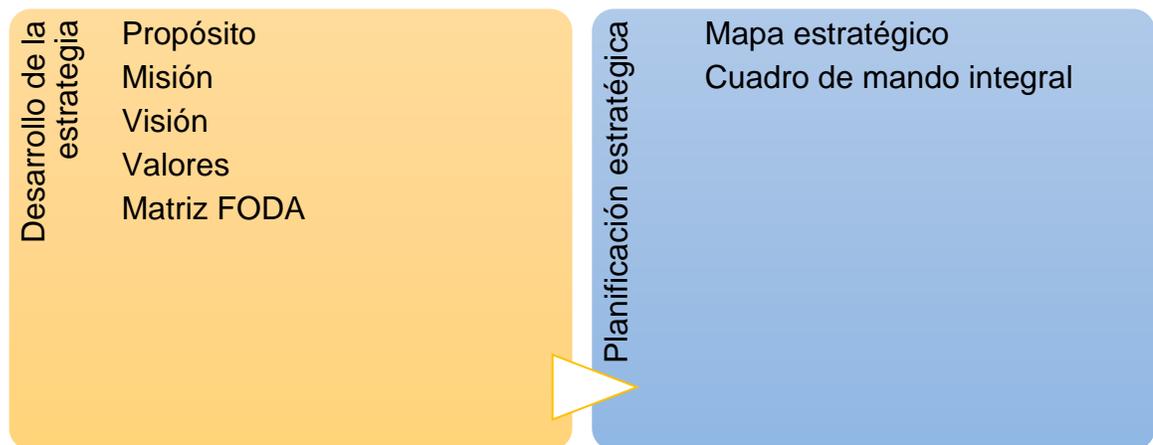


Figura 5. Sistema de control de gestión estratégico.

Fuente: Elaboración propia

Presentación y hallazgos de resultados

En las entrevistas realizadas se ha encontrado que en la empresa no se cuenta con un proceso formal de planificación estratégica y no existe evidencia de un cuadro de mando integral para la estrategia de la misma. A pesar de que algunas herramientas pueden ser viables, como los conceptos y mapa de actividades, en su mayoría no existe un proceso sistemático, documentado y actualizado en todos los niveles de la organización.

La empresa cuenta con una misión, visión y valores desactualizados; sin embargo, los mismos no se alejan de la esencia de la empresa. Se observó que no se encuentra el propósito de la organización que pueda abarcar a todas las generaciones y con un alcance más duradero, esto para hacer un poco de sinergia con el cliente actual y adecuarse al mercado.

La empresa no cuenta con un cuadro de mando integral actual, ni con los objetivos estratégicos definidos, con alcance en las cuatro perspectivas. Al indagar en algunos niveles de la empresa, se encontró que la planificación estratégica de la empresa no se encuentra plasmada ni interiorizada mediante planes formales de desarrollo institucional según el nivel de ejecución indicado.

Aunque se logró identificar la existencia de una serie de indicadores de gestión en algunos procesos, sin embargo, la empresa no cuenta con un sistema para la medición y control del desempeño y estos indicadores no corresponden a una gestión orientada hacia la mejora de la empresa.

La toma de decisiones se realiza mediante metodologías empíricas o informales, es decir, no hay indicadores de gestión estrictamente definidos e implementados, o en su defecto, existen indicadores que no se encuentran alineados al entorno ni al cliente.

No existe una cultura orientada a la consecución de objetivos estratégicos, aunque existen de manera informal y habitual medir productividad a cierto nivel de la empresa, estos no se encuentran alineados con la planificación institucional y tampoco cuenta con un proceso de retroalimentación en la organización.

Luego de realizar las entrevistas y la detección de los hallazgos relevantes, se procede con el análisis de la información disponible y suministrada por la organización. De forma general, no se consigue información alguna planificación estratégica de la empresa actualizada, no se evidencia una cultura de medición ni de resultados, con enfoque en el cliente.

Se analiza que la misión y visión de la empresa se encuentra ajustada a la realidad del país y de la empresa, sin embargo, no se hace énfasis en que todos los niveles y culturalmente sea conocida por todos los empleados, al igual que los valores. De igual forma sucede con el propósito de la empresa. Se llega en consenso que debería ser conocida por todos los empleados y no alejarse de su casa matriz, aunque no hay evidencia de que exista un reporte con ella, debido a situación actual del país y sus relaciones internacionales.

CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Lineamientos estratégicos

Propósito:

Proveer un espacio seguro donde la confianza este consolidada con el cliente y empleados, para el bienestar del resguardo de valores.

Misión:

Suministrar servicios y productos para el manejo integral de valores y riesgos asociados con seguridad, respaldo y tecnología, en un marco de principios éticos, y a través del mejoramiento continuo, agregar valor a los clientes, personal y accionistas.

Visión:

Ser líderes a escala nacional, en el procesamiento de valores y riesgos asociados; contribuyendo con los resultados de los clientes, con tecnología y seguridad; sustentados en la capacitación y mística del personal, la constante innovación y calidad de los procesos y servicios, que permiten garantizar la solidez económica.

Valores

● **Seguridad:** garantizar que cada empleado llegue sano y salvo a casa cada noche, manteniendo los valores de los clientes seguros.

● **Foco en Cliente:** entienden y se anticipan a las necesidades de los clientes y se brinda soluciones creativas para ayudarlos a ser exitosos. Se considera que el cliente es primero en todo lo que se hace y construye sistemas y procesos para mejorar el servicio.

● **Integridad:** Actuar con honor e integridad. Respeto entre los empleados, a la compañía, a los clientes y a cualquier persona impactada por Servicio Pan Americano. Se crea un ambiente donde los empleados se sienten confortables participando. Está comprometida a lograr los resultados y ganar en el mercado. Participar en conflictos constructivos y valorar la diversidad de perspectivas.

● **Mejora Continua:** Encontrar formas de optimizar los procesos y mejorar el desempeño.

Análisis interno

A continuación, se refleja el análisis interno de la empresa, sus fortalezas y debilidades.

Tabla 5. Análisis interno: Fortalezas y Debilidades.

Fortalezas	Debilidades
<p>El personal conoce la empresa y sistemas internos</p> <p>Conocimiento de productos y servicios</p> <p>Desarrolladores internos para realizar cambios oportunos</p> <p>Alta competitividad de precios y calidad</p> <p>Estabilidad financiera</p> <p>Respuesta oportuna a requerimientos internos y externos</p> <p>Buen clima laboral</p>	<p>No hay plan de sucesión</p> <p>Herramientas de comunicación poco efectivas</p> <p>No hay plan retención de personal</p> <p>No hay formación ni capacitaciones al personal</p> <p>Alta rotación de personal</p> <p>Mala organización de la estructura organizativa</p> <p>Poca cultura de dirección estratégica</p> <p>Malas relaciones con proveedores</p> <p>Bajos salarios</p> <p>Procesos y políticas desactualizadas</p> <p>Falta de herramientas de trabajo</p> <p>Desconocimientos de procesos internos</p> <p>Sistema Oracle desactualizado</p> <p>Plantilla incompleta</p> <p>Uniformes vencidos y en mal estado</p>

Fuente: Elaboración propia

Análisis externo

A continuación, se refleja el análisis externo de la empresa, sus oportunidades y amenazas.

Tabla 6. Análisis interno: Oportunidades y Amenazas.

Oportunidades	Amenazas
<p>Líder en el mercado</p> <p>Capacidad financiera estable</p> <p>Mayor vinculación con el cliente</p> <p>Alto grado de confianza</p> <p>Buena reputación con el cliente</p> <p>Servir a otros clientes comerciales</p> <p>Actualizar y automatizar los procesos, normativa y comunicaciones internas</p>	<p>Inestabilidad económica del país.</p> <p>Fallas en servicios básicos</p> <p>Incremento de precio de gasolina, gasoil.</p> <p>Reconversiones monetarias</p> <p>Marco regulatorio IGTF</p> <p>Nuevos requerimientos reguladores contra la empresa o servicios</p> <p>Pandemia Covid-19 y variantes, viruela del mono, entre otras</p> <p>Limitación de transporte</p> <p>Poco acceso a repuestos originales</p>

Fuente: Elaboración propia

Análisis Matriz FODA

●FO Fortalezas y Oportunidades

○Fortalecer la calidad del relacionamiento con clientes a través de la calidad del servicio prestado.

○Brindar el servicio a clientes comerciales junto con la reputación de clientes actuales.

●DO Debilidades y Oportunidades

○Crear un programa de detección de necesidades, recompensar mejor al personal para disminuir la rotación del personal.

- Dotar de herramientas de comunicación a la fuerza de ventas para mejorar las comunicaciones con el cliente.

- Iniciar búsquedas de personal para cubrir vacantes y tener la plantilla completa.

- Formar al personal para crear las bases de cultura de planificación estratégica.

- FA Fortalezas y Amenazas**

- Mantener un buen asesoramiento en cuanto al aspecto legal en las diversas áreas regulatorias y normativas para continuar el servicio ofrecido.

- Apoyarse con los desarrolladores internos en cuanto a modificaciones legales y normativas por el ejecutivo nacional.

- DA Debilidades y Amenazas**

- Implementar las acciones de planificación estratégica que se levantaron en este análisis.

Cuadro de Mando Integral

Se procede a realizar el cuadro de mando integral cuyo objetivo principal es evaluar el crecimiento de Servicio Pan Americano de Protección, su rendimiento y sus objetivos para alcanzar metas a largo plazo. Para ello, se procede a la construcción de las cuatro perspectivas que conforman el CMI.

1. Perspectiva Financiera

El objetivo principal de esta perspectiva es mejorar la rentabilidad de la empresa Servicio Pan Americano de Protección, así como también el crecimiento de los ingresos.

Para cumplir con estos objetivos se planteó lo siguiente:

- Tasa de crecimiento de los ingresos, conocer en detalle cuales servicios generan mayor ingreso a la compañía, y poder enfocarse en los que necesitan los clientes adecuados al entorno, adicional, conocimiento cuales ingresos vienen de

clientes nuevos del mercado y si esa estrategia representa una inversión o un gasto para la organización tener nuevos clientes o retener.

- Generar ahorros de costos y eficiencia, revisar los procesos actuales y sus costos por actividad, con el fin de evaluar cual actividad requiere una reducción de los mismo sin afectar el resultado final

- Aumentar las fuentes de ingresos; esto se logra innovando e implementando en nuevos servicios, también se puede lograr aumentando las tarifas de los servicios ya establecidos, todo con una estrategia de planificación.

2. Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva consiste según Kaplan y Norton (2009) en el diseño de indicadores que permitan evaluar el grado de satisfacción de un cliente, atendiendo sus necesidades, la credibilidad y el tiempo de respuesta.

Con respecto a esta perspectiva se plantearon tres objetivos:

- Determinar la rentabilidad de los clientes, en la cual permitirá conocer el % de ingresos de los clientes, y sus diferencias entre ellas, y poder establecer segmentos para una mejor propuesta de servicio y de valor a los mismos.

- Medir la fidelidad del cliente, esto es con el fin de realmente enfocarse y valorar la fidelidad del cliente, y establecer estrategias en base a la experiencia de los mismos, y poder extrapolarlas a los clientes más nuevos.

- Satisfacción del cliente, conociendo las experiencias del cliente se genera un mayor conocimiento de los mismos, en la que ayudan a establecer lazos de largo plazo, creando y manteniendo un sistema de información detallado y poder ofrecer servicios y soluciones a la medida.

3. Perspectiva del Proceso Interno

Esta perspectiva según Kaplan y Norton (2009) busca identificar los procesos críticos de la empresa para mejorarlos y que de esa manera permitan entregar

propuestas de valor que atraigan más clientes y así cubrir las expectativas financieras de la empresa.

- Dentro del proceso de innovación, se pretende activar servicios que anteriormente se brindaban en la empresa y que ahora el cliente necesita, pero no conocía.
- En el proceso del servicio postventa se busca reducir el número de reclamos y disminuir el tiempo de respuesta por requerimientos. Este objetivo se refiere directamente a la calidad de servicio brindado, que a pesar de que es una de las más grandes características de los empleados de Servicio Pan Americano, no se puede descuidar y se debe apuntar a lograr que la mayor cantidad de clientes posibles queden conformes con el servicio recibido. Para medir este proceso de satisfacción se propone la aplicación de una pequeña encuesta con preguntas dirigidas netamente a la satisfacción del cliente y trato del personal, las cuales serán estudiadas cada mes para ir mejorando los puntos débiles.

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva según Kaplan y Norton (2009) proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos en las restantes perspectivas anteriores. Para conseguir mejores resultados, los empleados de Servicio Pan Americano de Protección deben estar alineados con la misión, visión y propósito de la empresa y para ello se debe capacitar y formar constantemente, adicional a esto retener al personal estratégico para que pueda tener un plan de sucesión. En función de esto, los objetivos que se diseñaron para lograr esta alineación son:

- Realizar un programa de detección de necesidades del personal, con el fin de conocer específicamente las debilidades que deben ser formadas. Esto también se puede analizar con el porcentaje de retención de los empleados, y la tasa de capacitaciones ejecutadas.

- Incrementar la productividad de los empleados se enfoca en la cantidad de servicios adicionales que la fuerza de ventas oferta al cliente y la manera en cómo

lo hacen, pudiendo vender de esa forma más servicios adicionales al cliente que no tenía ningún conocimiento sobre ellos. El indicador que resulta es la cantidad de servicios nuevos que genera la fuerza de ventas.

- Capacidades de los sistemas de información: con este objetivo se logra incrementar la eficiencia de procesos en los empleados administrativos, y es medido a través del cumplimiento de la actualización tecnológica, es decir, comparando cuantos tenemos por actualizar del total. Esta actualización permitirá dar respuestas oportunas a nivel administrativo y también en el área de ventas al cliente externo.

En acuerdo con la alta gerencia, se definieron los temas estratégicos en los que debería trabajar toda la compañía dentro de cada perspectiva de la unidad de negocio: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Como resultado de esa orientación, se puede visualizar en el siguiente mapa estratégico, bajo la figura 6.

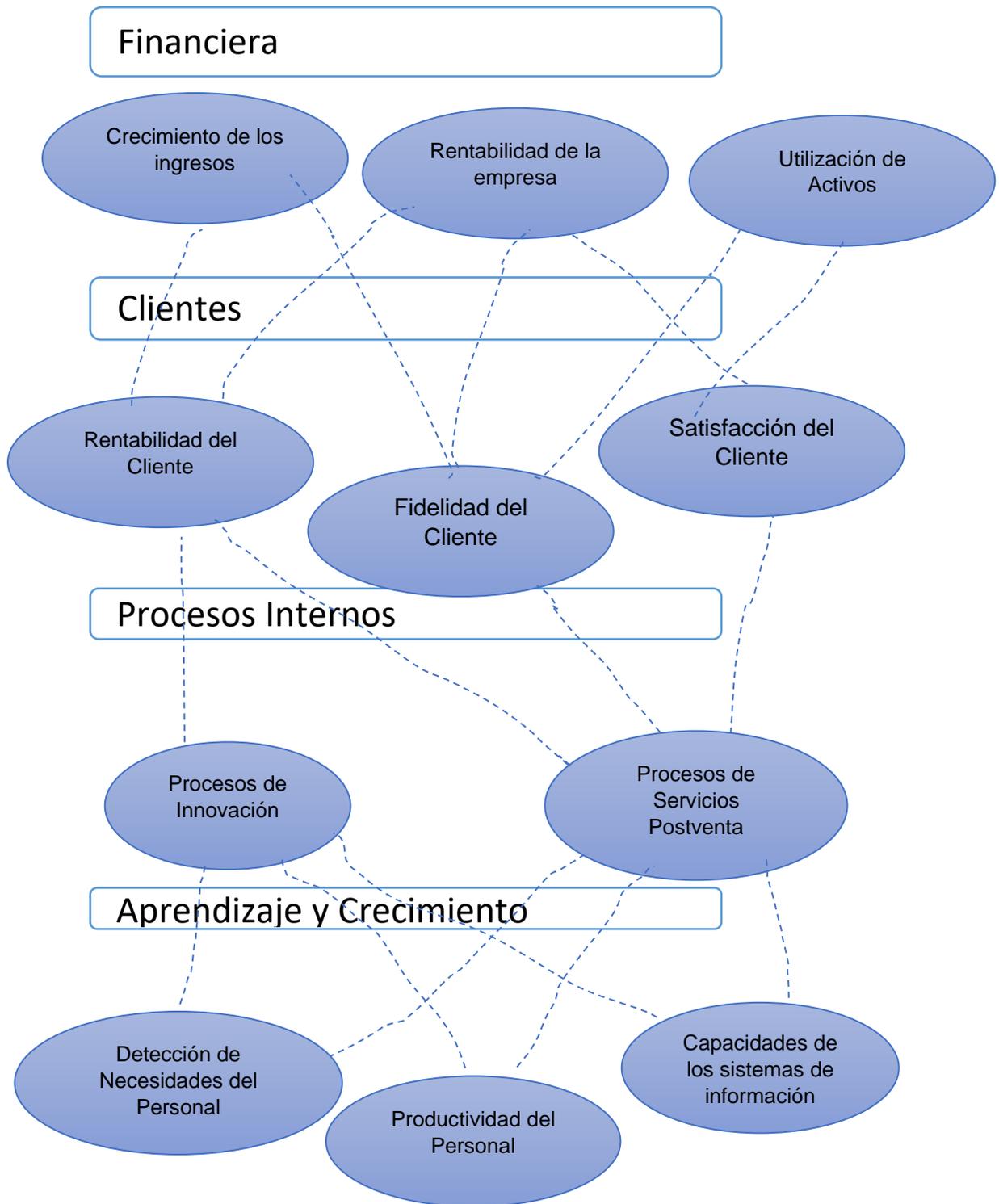


Figura 6. Mapa estratégico de Servicio Pan Americano de Protección.

Fuente: Elaboración propia.

Considerando las perspectivas descritas anteriormente y luego de realizar el mapa estratégico, se procede a realizar el cuadro de mando integral, con las perspectivas, los temas estratégicos y los indicadores que lo sustentan. Se puede ver en la tabla 7.

Tabla 7. Indicadores de gestión para el CMI.

PERSPECTIVA	TEMA ESTRATÉGICO	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
FINANCIERA	Incremento de ingresos	Ingresos de ventas	%	Mensual/anual
	Reducción de Costos	Costos de producción	%	Mensual/Anual
	Utilización de activos	Margen de utilidad neta	%	Anual
CLIENTE	Rentabilidad de clientes	% de ventas de servicios adicionales por cliente	%	Mensual
	Retención de clientes	Cantidad de clientes retenidos	100%	Anual
	Satisfacción de clientes	Encuestas de satisfacción de cliente	3	Mensual
PROCESO INTERNO	Proceso de Innovación	% de servicios nuevos por cliente	%	Mensual
	Proceso de Servicio Post venta	Efectividad de tiempo de respuesta en reclamos	100%	Mensual
		Efectividad de tiempo de respuesta en requerimientos	100%	Mensual
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Detección de necesidades del personal	Tasa de capacitaciones ejecutadas	1	Mensual
		% de retención de los empleados	%	Mensual
		Encuesta de satisfacción de empleados	%	Mensual
	Productividad del personal	Cantidad de servicios nuevos vendidos por empleado	100%	Mensual
	Capacidades de los sistemas de información	% de procesos con retroalimentación	%	Mensual
		% de actualización tecnológica	%	Mensual

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta el CMI anterior, se procede a priorizar las perspectivas del mismo, y aunque todas son importantes, en la Figura 7 se muestra un diagrama donde se pueden observar las cuatro perspectivas partiendo de la más relevante a la menos relevante.

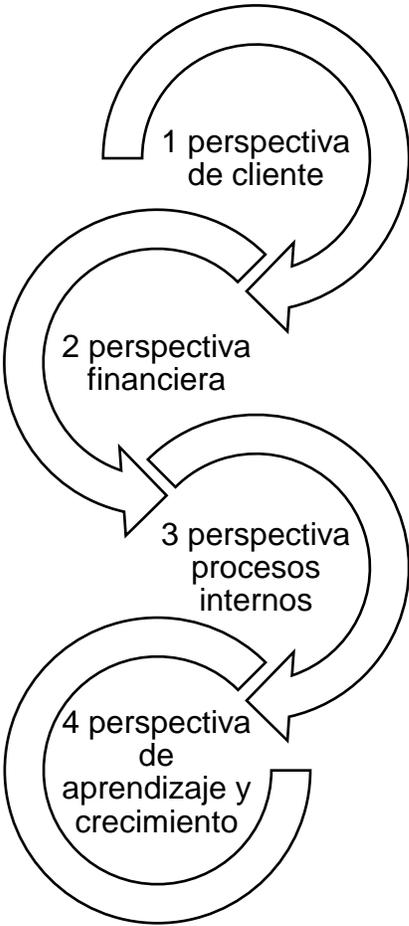


Figura 7. Priorización de perspectivas.

Fuente: Elaboración propia.

Encontrando así que la perspectiva con mayor relevancia es la de los clientes debido a que la misión de Servicio Pan Americano de Protección es suministrar servicios y productos para el manejo integral de valores y riesgos asociados con seguridad, respaldo y tecnología, en un marco de principios éticos, y a través del mejoramiento continuo, agregar valor a los clientes, personal y accionistas. De

manera que la fidelidad de los clientes es la prioridad número uno de la empresa, es por ello que mantener un servicio de calidad y eficacia es la mejor manera de mantener la satisfacción de los clientes actuales y ganar clientes nuevos.

Los clientes en esta organización conforman el norte de la calidad del servicio ofrecido, por ende, es de relevancia que la cantidad de clientes retenidos sea valorada y siempre se encuentre en su medición, una de las grandes bondades de este indicador es que suele ser considerado más económico que atraer nuevos clientes, adicional que es una excelente estrategia para incrementar los ingresos y es un gran potencial en el proceso de ventas de servicios a clientes nuevos.

La segunda perspectiva que toma relevancia la perspectiva financiera, esta perspectiva permitirá evaluar las ganancias que se deriven de la gestión de la empresa, al emplear el Cuadro de Mando Integral e indicará los rendimientos que resulten del mejoramiento de la calidad del servicio brindado. Esto permitirá conocer el estado económico actual de la organización y poder proyectar mejores decisiones, en efecto la atractividad del negocio es positiva, por lo que se debe realizar mejoras en cuanto al aspecto tecnológico de la organización y establecer seguimiento con las mejores herramientas, así como también poder actualizar plataformas internas para dar respuestas a los clientes oportunamente.

El aspecto financiero, nos marcará la pauta para los demás indicadores, por tanto, el margen de utilidad neta, tiene relevancia en cuanto a su número sea considerado “bueno” y aceptado por la junta de accionista, a partir de allí se tomarán decisiones en cuanto a donde reducir o incrementar costes en la misma. Este indicador se debe evaluar al menos dos (2) veces en el año debido a los cambios del entorno y sus legalidades tan cambiante.

La tercera perspectiva que toma relevancia es la de procesos internos, se pueden encontrar los temas estratégicos que permitirán los cambios en las actividades para que la empresa pueda alcanzar los resultados que espera. Esta perspectiva permitirá la revisión en la gestión y la efectividad de los indicadores propuestos. En un futuro dichos indicadores deberán reflejar los resultados

esperados afirmando la mejoría en la calidad del servicio brindado actualmente en la empresa.

El indicador que tiene mayor relevancia es la efectividad de tiempo de respuesta en requerimientos, ya que esto permite tener una relación positiva con el cliente, en donde todos sus requerimientos sean atendidos y resueltos efectivamente. Esto genera una sensación de confianza en nuestros clientes, adicional a esto se evidencia que este sistema de seguimiento alinea el servicio postventa con la estrategia organizacional.

Y, por último, pero no menos importante se encuentra la perspectiva que se toma en cuenta de acuerdo a su relevancia es la de aprendizaje y crecimiento, debido a que se deben mantener a los empleados motivados y enfocados en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Para ello, las medidas que deberían ponerse en práctica incluyen proponer la detección de necesidades del personal, definición de objetivos trimestrales para motivar a los empleados.

El indicador que tiene relevancia es el porcentaje de actualización tecnológica, ya que contar con las mejores herramientas podrán impulsar un incremento en la productividad y eficiencia de los empleados así mismo, poder concretar y realizar seguimiento a futuros clientes, de igual forma ayuda en la facilitación de comunicación y tiempo de respuestas oportunos. Lo que permitiría en un futuro mejores prácticas laborales.

En cuanto a los indicadores se puede visualizar en la figura 8 el orden de relevancia de los mismos.

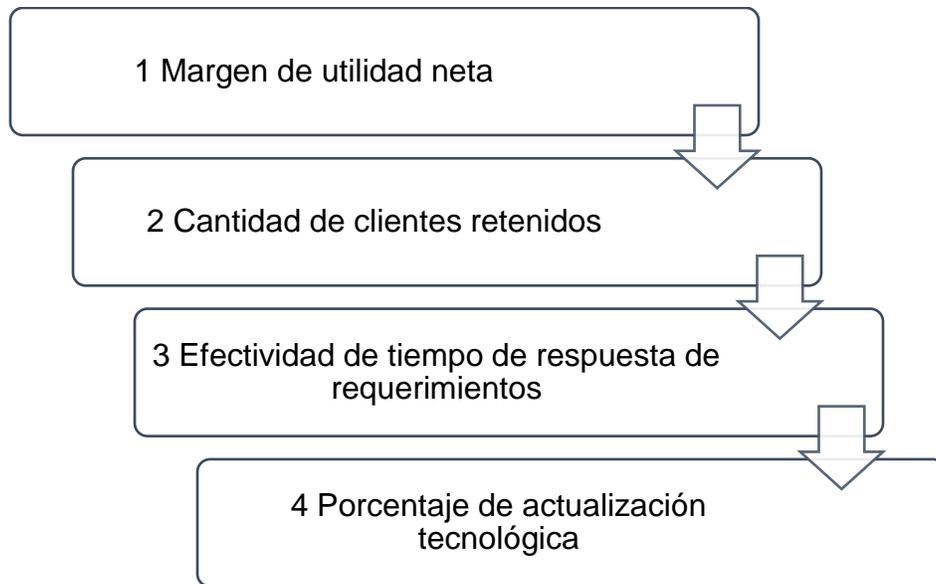


Figura 8. Relevancia de los indicadores.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Los resultados obtenidos producto de esta propuesta conforman un gran aporte para Servicio Pan Americano de Protección C.A., contribución que le brindará la posibilidad de anticiparse y responder a los cambios tan volátiles del entorno, gracias a este proyecto la empresa contará un plan estratégico definido, un propósito y una herramienta de gestión de cuadro de mando integral. Cabe destacar, que la realización de un Cuadro de Mando es un método muy importante para toda empresa que desee evaluar y detectar oportunidades de mejora, además esta herramienta representa un canal de traducción de cualquier estrategia que agrega valor y calidad en la forma de controlar de una entidad.

El CMI se vincula con las áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos, al relacionarse de manera racional su filosofía a los conceptos y procesos descritos en la guía de los fundamentos de la dirección de proyectos (Guía PMBOK, 2004 7ma edición), donde se valora dentro de sus principales elementos el conocimiento de la gerencia de proyectos y sus mejores prácticas para el logro del plan estratégico organizacional.

Históricamente, no se ha realizado un cuadro de mando integral en Servicio Pan Americano de Protección, por lo que ha servido para poder implementarlo e incluso poder realizar mejoras en un futuro.

Para Servicio Pan Americano de Protección C.A. hoy en día la fidelidad de los clientes es su mayor prioridad, por tanto, cualquier herramienta, proceso o sistema que ayude a potenciar es de gran utilidad para la organización. Dado que la rutina de trabajo y las constantes regulaciones por parte del Estado pueden ir descuidando algunos detalles que quizás para los clientes son esenciales y esto conlleva a que tengan una mala percepción del servicio ofrecido. Efectivamente, el desarrollo de esta propuesta se basó en diseñar un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral que permita mejorar la calidad del servicio brindado en Venezuela.

Se puede concluir que todos los objetivos que se plantearon fueron alcanzados ya que se logró diseñar un Cuadro de Mando Integral para la estrategia de la organización en 2023, de modo que todas las áreas estén involucradas y en conocimiento de la misma. Así como sus respectivos análisis interno y externo, y, por último, la realización del mapa estratégico para la gestión de proyectos y los indicadores de gestión formulados, se derivan del análisis de la estrategia de la empresa, así como sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, por lo que representa una propuesta de futuro y estrategia como fuente de valor a la organización.

Para concluir, como resultado del trabajo no experimental y de las constantes reuniones informales y no estructuradas se pudo observar en el levantamiento de la matriz FODA que la empresa se encuentra con un buen clima laboral y con empleados con antigüedad y conocimiento del negocio, adicional de una buena relación con clientes, sin embargo, existen puntos en los que la empresa no se encuentra del todo bien, como por ejemplo bajos salarios, poca capacitación al personal y un programa de desarrollo de carrera. Poca cultura en dirección estratégica y manuales y procedimientos desactualizados. Por lo que se sugiere hacer énfasis en las bondades de contar con el buen clima y mantenerlo con una estrategia de compensación y desarrollo de carrera dentro de la misma, y con el mismo poder actualizar manuales y procedimientos.

Recomendaciones

El éxito de esta herramienta de control de gestión estará en la revisión y modificación de los indicadores a tiempo para poder notificar a las áreas y girar instrucciones adecuadas al norte de la organización, por tanto, se recomienda revisar y actualizar el plan estratégico con la frecuencia que exija el entorno y los clientes.

Adicional a esto, es importante establecer un comité de gestión, en la cual estarán encargados de manejar el cuadro de mando integral, para evitar transformaciones o variaciones en los indicadores establecidos. Además, de realizar el control constante de los procesos, se debe buscar mejoras y desarrollar los canales de comunicación entre los distintos niveles de la organización para garantizar que todas las áreas y los empleados estén involucrados.

El logro de cualquier herramienta de gestión, y el del cuadro de mando integral propuesto dependerá de que los trabajadores se sientan identificados con el propósito y con los objetivos estratégicos de la organización.

Se debe considerar, que la herramienta del cuadro de mando integral tiene implicaciones hacia el futuro, al definir los objetivos estratégicos y factores claves con los cuales la organización quiere ser mejor que las demás organizaciones, adicional a esto, sería interesante poder implementar este cuadro de mando integral con otras metodologías, como por ejemplo la agilidad, en donde se pueda realizar cambios en corto tiempo y poder adecuarse mejor en el presente y en futuro para el logro de los objetivos.

Por último, para considerar no solo a los clientes externos, es importante tomar acciones con las encuestas de satisfacción del empleado y poder establecer mejores relaciones entre los mismos, al igual que una buena comunicación, lo que permitirá estar alineados y comprometidos con la estrategia de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albavera, F. (2003). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. *United Nations Publications.*, (Vol. 32).
- Bremser, W y White L. (2000) *An experiential approach to learning about the balance scorecard.* Journal of Bussines Logistics. Vol. N°1, pp. 75-93.
- Chiavenato, I. (2009) Gestión del talento humano. (tercera edición). *Mc Graw Hill: México.*
- Felcman, I., y Blutman, G. (2018). La planificación estratégica participativa. Conceptos e instrumentos para nuevos modelos de gestión pública. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, 7(14), 415-447.
- Francés, A., (2001). Estrategia para la empresa en América Latina. Venezuela: Ediciones IESA
- Francés, A., (2006). Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral. (primera edición). *México: Pearson Educación de México S.A de C.V*
- Ghiglione, F. (2015). Gestión de RR. HH. del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de la Pampa.
- González, L, y Espinoza, Ó. (2018). Calidad en la educación superior: concepto y modelos. *Calidad en la Educación*, 28.
- Guillen, R (2020) Diseño de un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral para el mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido en la empresa Vf Servicios Vzla C.A. Trabajo especial de grado. Universidad Monteávila. Venezuela
- Hill, Ch., y Jones, G. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integrado.* México D.F.:Mac Graw-Hill.

- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). El cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Gestion 2000
- Kaplan, R., y Norton, D. (2004). Mapas estratégicos. Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2007). Balanced scorecard. In Das Summa Summarum des Management, 137-148.
- Mendoza, J (2015) Aplicación de balanced scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles E.I.R.L. Universidad Nacional de Trujillo.
- Montoya, Z. (2014) Diseño de una estrategia basada en el cuadro de mando de integral para la empresa del sector curtiembres ecopiel ubicada en el cerrito valle, Universidad del Valle
- Nebreda, O (2005) Diseño de un cuadro de mando integral para el área de operaciones de tecnología de información en Banesco Banco Universal. Trabajo especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela
- Nogueira R. Medina L, Hernández P, Nogueira R, y Hernández N (2009). *Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera - aplicación en una empresa de servicios de informática*. Revista de Administração - RAUSP, 44(3),222-235.
- Nørreklit, H. y Schoenfeld, M. (1998). "Controlling Multinational Companies an Attempt to Analyze some Unresolved Issues". Aarhus, The Aarhus School of Business. Vol. 35, No. 3. School of Business and Social Sciences, University of Illinois. USA. Pp. 415 - 430.
- Orozco, H. (2009) Propuesta de diseño de un cuadro de mando integral para una gerencia de proyectos de ingeniería. Trabajo especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela
- Pandey, I. (2005) Balanced scorecard: Myth and reality. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, Vol 30 No. 1 pp 51-66.

Project Management Institute (PMI) (2004). *Una guía a los fundamentos de la dirección de proyectos* (PMBOK Guide) (7ta edición) Lexicomm International

Rivera, O. (1991) *Los conceptos de misión, visión y propósito estratégico*. Academia.

Tejedor, F. (2018). La evaluación del profesorado como estrategia de mejora de la calidad de la enseñanza universitaria. *Revista de educación y derecho= Education and law review*, (17), 1.