

RIF: J 30647247-9



Universidad
Monteávila

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

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE LA DEMANDA DE UNA
EMPRESA DE SERVICIO DEL SECTOR BANCARIO COMO
HERRAMIENTA PARA EL CONTROL DE SU GESTIÓN.**

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

Fernández Cerrón, Pamela CI: 22.014.755

Mora Arias, Daniel Wilfredo CI: 22.522.943

Asesorado por:

Martellacci Trujillo, Graciela Del Valle

González Perales, Virgilio Luis

Guillén Guédez, Ana Julia

Caracas, 11 de Noviembre de 2015

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE LA DEMANDA DE UNA EMPRESA DE
SERVICIO DEL SECTOR BANCARIO COMO HERRAMIENTA PARA EL
CONTROL DE SU GESTIÓN**

Autor (a): Fernández Cerrón Pamela, Mora Arias Daniel Wilfredo

Asesor(a): Martellacci Trujillo, Graciela Del Valle

González Perales, Virgilio Luis

Guillén Guédez, Ana Julia

Año: 2015

RESUMEN

Esta investigación plantea el diseño de un Cuadro de Mando Integral, y se limita a la presentación de una propuesta para la gestión y medición de desempeño de la Gerencia de Tecnología de Información a través del Departamento de Gestión de la Demanda de una Empresa de Servicio del Sector Bancario. Este Departamento es la unidad gestora de requerimientos internos/externos para mejoras operativas y tecnológicas de la empresa. El Cuadro de Mando Integral se presenta como una herramienta para facilitar la toma de decisiones y el mejoramiento continuo, proporcionando información de manera expedita, la situación de la gestión de requerimientos del portafolio de TI, generados con el propósito de lograr los objetivos de la Vicepresidencia de Tecnología de la Información dentro del Plan Estratégico de la empresa. La investigación, enmarcada bajo el enfoque metodológico de investigación, se desarrolla mediante la ejecución de las siguientes actividades: 1) Recolección y Análisis de información referente a la gestión actual del departamento de gestión de la demanda. 2) Formulación de los indicadores del Departamento de Gestión de la Demanda de una empresa de servicio del sector bancario basados en el Cuadro de mando Integral. 3) Elaboración el Mapa estratégico del Departamento Gestión de la Demanda de una empresa de servicio del sector bancario basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. 4) Presentación la propuesta del Cuadro de Mando Integral a la Vicepresidencia de Sistemas de una Empresa de servicio del sector bancario.

Línea de Trabajo: Gerencia Operacional Exitosa

Palabras clave: Tecnología de Información, Cuadro de Mando Integral, Gestión de la Demanda.

DEDICATORIA

A Dios, por permitirnos alcanzar una nueva meta en la vida y por darnos la constancia y fuerza necesaria para culminar cada proyecto propuesto.

A mi familia, por su apoyo y dedicación incondicional que nos permitieron cada día crecer tanto personal como profesionalmente, gracias por cada consejo y palabras de ánimo en la culminación de esta especialización.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por su apoyo incondicional en cada uno de los proyectos planteados, por sus enseñanzas y valores inculcados que nos permitieron seguir cosechando éxitos.

Al profesor González Perales, Virgilio Luis, por su apoyo en la realización del Cuadro de Mando Integral.

A la Profesora Guillén Guédez, Ana Julia, por su colaboración en el desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado y por su gran disposición en la enseñanza de las asignaturas de gerencia dictadas por su persona.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
LISTA DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....	v
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
1.1 Historia de la Empresa.....	3
1.2 Misión de la Empresa	3
1.3 Visión de la Empresa	3
1.4 Organigrama de la Empresa.....	4
CAPITULO II.....	5
2.1 Planteamiento del Problema	5
2.2 Justificación de la Investigación.....	7
2.3 Objetivo General.....	7
2.4 Objetivos Específicos	7
2.5 Alcance y Delimitaciones	8
CAPITULO III	9
3.1 Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC)	9
3.2 Perspectivas y Principales Características de un Cuadro de Mando Integral	10
3.3 El Cuadro de Mando Integral y su relación con las áreas de conocimientos de la Gerencia de Proyectos	11
3.4 Conceptos presentes en el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.....	13
3.4.1 Estrategia.....	13
3.4.2 Control de Gestión	13
3.4.3 Sistema de Control de Gestión.....	15
3.4.4 Mapa Estratégico.....	15
3.4.5 Indicadores	15
CAPITULO IV	17
4.1 Unidad de Análisis.....	17
4.2 Perfiles de Estudio	17

4.3 Fases de la Investigación	18
4.3.1 Fase I. Estudio Diagnostico.....	18
4.3.2 Fase II. Recolección de datos, análisis y validación de resultados	18
4.3.3 Fase III. Formulación de Indicadores de Gestión	19
4.4 Estudio Diagnóstico.....	19
4.4.1 La observación libre.....	19
CAPITULO V	21
5.1 Diagnóstico Actual	21
5.1.1 CATI (Centro de Atención Tecnológica Integral)	22
5.1.2 PMO (Oficina de Gestión de Proyectos).....	22
5.1.3 Áreas Resolutorias	23
5.1.4 Gestión de la Demanda	24
5.2 Propuesta de Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Gestión de la Demanda.	27
5.3 Orden de Priorización de las Perspectivas del CMI	34
5.3.1 La perspectiva de proceso interno.....	34
5.3.2 La perspectiva de Clientes	35
5.3.3 La perspectiva de Aprendizaje	36
5.3.4 La perspectiva Financiera	37
5.4 Mapa de los objetivos estratégicos y relaciones de causa y efecto.....	38
CONCLUSIONES.....	40
RECOMENDACIONES	41
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1	Propuesta de Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Gestión de la Demanda (Financiera)..... 29
Tabla N° 2	Propuesta de Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Gestión de la Demanda (Clientes)..... 30
Tabla N° 3	Propuesta de Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Gestión de la Demanda (Procesos Internos)..... 31
Tabla N° 4	Propuesta de Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Gestión de la Demanda (Aprendizaje)..... 32
Tabla N° 5	Los 3 Indicadores considerados de mayor relevancia (Procesos Internos)..... 35
Tabla N° 6	Los 3 Indicadores considerados de mayor relevancia (Clientes)..... 36
Tabla N° 7	Los 3 Indicadores considerados de mayor relevancia (Aprendizaje)... 37
Tabla N° 8	Los 3 Indicadores considerados de mayor relevancia (Financiera)..... 38

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 1 Organigrama de una Empresa de Servicio del Sector Bancario.....	4
Figura N° 2 BSC y sus 4 perspectivas.....	11
Figura N° 3 Solicitudes recibidas de una Empresa de Servicio del Sector Bancario	21
Figura N° 4 Correo enviado por el Centro de Atención Integral.....	22
Figura N° 5 Gerencia de Consultoría.....	23
Figura N° 6 Áreas Resolutorias.....	23
Figura N° 7 Las 7 Disciplinas de Gestión de la Demanda.....	24
Figura N° 8 Proceso de Registro de Requerimientos.....	25
Figura N° 9 Herramienta de carga de horas de la Vicepresidencia de TI.....	26
Figura N° 10 Estadísticas de una Empresa de Servicio del Sector Bancario 2015 VP TI.....	27
Figura N° 11 Perspectivas por Orden de Priorización.....	33
Figura N° 12 Mapa estratégicos y relaciones de causa y efecto.....	39
Figura N° 13 Diagrama de Actividades.....	40

LISTA DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

CMI	Cuadro de Mando Integral.
TI	Tecnología de Información.
DGD	Departamento de Gestión de la Demanda.
BSC	Balanced ScoreCard.
PMI	Project Management Institute.
TEG	Trabajo Especial de Grado.
VP	Vicepresidencia.
SCG	Sistema de Control de Gestión.
ESSB	Empresa de Servicio del Sector Bancario

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, muchas organizaciones buscan nuevas tendencias gerenciales que logren beneficios, que garanticen la sustentabilidad de la misma, a través del control y medición de la gestión, en términos que les permitan tomar decisiones acertadas y oportunas para el logro de sus objetivos. Sin embargo, se habla mucho acerca del CMI, y las ventajas que ofrece la herramienta para el control de gestión y desempeño de las organizaciones, en alineación con sus planes estratégicos.

El CMI, es un instrumento empleado en la dirección de las organizaciones, a corto y largo plazo, para la búsqueda del equilibrio en el control de la gestión empresarial. Desarrollado por los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton, a principios de los años noventa y presentado como BSC, definitivamente relaciona la estrategia y su ejecución, empleando indicadores y objetivos en función a cuatro perspectivas las cuales consideran aspectos financieros y no financieros, lo interno y lo externo y la vinculación entre las medidas individuales más adecuadas para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

La creación e implementación de cualquier Sistema de Control de Gestión requiere de una determinación y definición previa de los Indicadores de Gestión a utilizar. Es por ello, que la VP Sistemas de una ESSB, dentro de un proceso de mejoramiento continuo y en búsqueda de la excelencia de la calidad de gestión, se ha propuesto desarrollar este proyecto, el cual permitirá evaluar el desempeño de la gestión del mismo y de sus Unidades adscritas. La metodología utilizada es el CMI, la cual, es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El primer capítulo, contiene el planteamiento del problema, la justificación del estudio, su alcance y delimitaciones.

El presente TEG está clasificado en capítulos de la siguiente manera: El Capítulo I, corresponde a la reseña de la empresa; El Capítulo II, describe el planteamiento del problema así como los objetivos trazados en el TEG; El Capítulo III, posee todas las bases teóricas utilizadas que sirvieron como apoyo para generar el CMI; El Capítulo IV, corresponde a la base metodológica utilizada en el desarrollo del TEG; El Capítulo V, describe la Propuesta de CMI para el DGD de una ESSB.

CAPITULO I

RESEÑA DE LA EMPRESA

1.1 Historia de la Empresa

La historia de una ESSB inicia en el año 1988 con la fundación de una empresa procesadora de medios de pagos realizada por un grupo de tres bancos: Banco del Caribe, C. A., Banco Universal, Banco Caracas C.A., Banco Universal y Banco Internacional C.A. Este grupo fue cambiando con los años, producto de fusiones y adquisiciones. Los propietarios actuales son bancos líderes de la región, Banco del Caribe, C. A., Banco Universal, Banco CorpBanca S.A. y Banco de Venezuela, S.A., Banco Universal. Actualmente, prestan servicio al 58% de la banca venezolana, representada por 18 bancos comerciales y de inversión. La ESSB brinda soporte integral a las instituciones financieras en el desarrollo de sus negocios, manejando toda la operación de más de 2 millones de tarjetas de crédito; procesando más de 20 millones de transacciones mensuales de tarjetas de débito y crédito; y operando más de 100 mil Puntos de Venta. La ESSB se encuentra certificada por MasterCard, como procesadora Multi-ICA (Crédito y Maestro), y por Visa como procesadora Multi-Banca (Crédito y Electrón). Adicionalmente, está certificada por MasterCard y Visa en la tecnología EMV (Chip), tanto en tarjetas de Crédito y débito como en Puntos de Venta.

1.2 Misión de la Empresa

Mantener el liderazgo en el mercado de procesamiento de medios de pago, cumpliendo altos estándares de calidad y eficiencia de costos, garantizando la confidencialidad y seguridad en las operaciones de sus clientes.

1.3 Visión de la Empresa

Abrir el camino para seguir transformando posibilidades en realidades, con el fin de crear valor para los empleados, clientes, accionistas, socios a nivel global y a toda la sociedad.

1.4 Organigrama de la Empresa

La estructura interna de una ESSB está constituida por Vicepresidencias, Gerencias y Departamentos, los cuales, forman un esquema jerárquico que representan la organización. A continuación, se presenta el organigrama de la empresa.

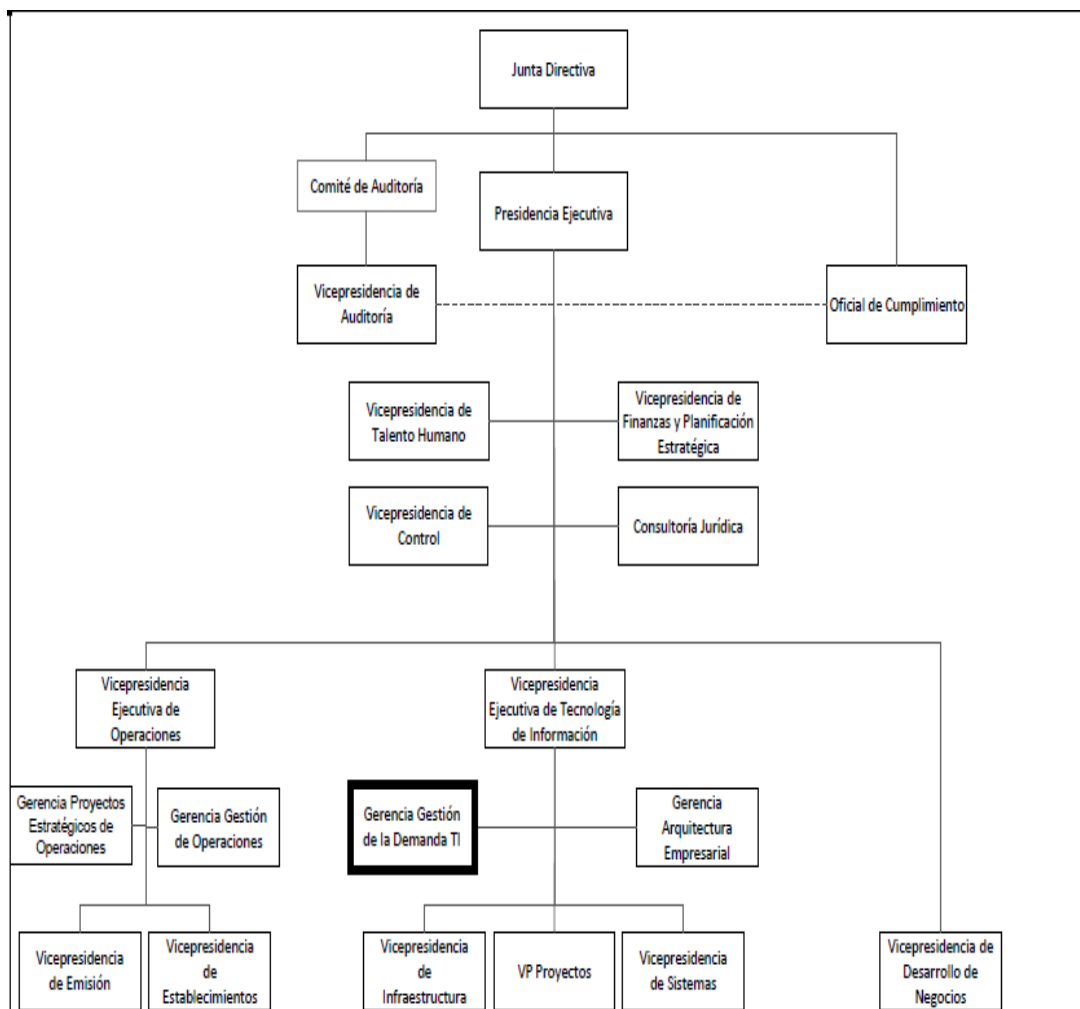


Figura N° 1 Organigrama de una ESSB
Fuente: Empresa de Servicio del Sector Bancario (2015)

CAPITULO II

EL PROBLEMA

2.1 Planteamiento del Problema

A medida que el uso de los servicios de tecnología evolucionan, se hace cada vez más necesario medir y cuantificar la gestión de proyectos de una organización, lo cual, permite planificar la acción necesaria que garantice cubrir las necesidades del negocio mitigando la posible saturación de los mismos. La gestión de control históricamente es uno de los aspectos más críticos que se plantean en una empresa, ya que juega un papel preponderante en la determinación del logro de sus objetivos y el planteamiento y desarrollo de planes estratégicos que garanticen la sustentabilidad.

Según planteamiento de Kaplan y Norton en 2002, esta herramienta permite transformar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores de resultados o criterios de medición, organizados de tal forma que éstos:

- Ayudan a verificar si la estrategia está generando valor agregado.
- Identifican los segmentos de clientes o áreas.
- Permiten identificar los procesos internos críticos a la hora de lograr los objetivos
- Impulsan el aprendizaje y el crecimiento de la organización hacia aquellos aspectos que generan un valor agregado.

La ESSB es una procesadora de medios de pago, la cual presta servicio al 58% de la banca venezolana, considerando el entorno, se ha visto en la necesidad de gestionar y monitorear los desarrollos de la Gerencia de TI, a través del DGD como objetivo del plan estratégico.

El DGD está encargado de la recepción, administración y medición de los requerimientos entrantes a la Gerencia de TI. Bajo este enfoque, se pretende manejar de forma expedita la gestión de control por medio de la herramienta del CMI. Esto significa un cambio de pensamiento, en el cual se utilizan medidas de éxitos de gestión de control de

requerimientos en términos de tiempo, costo, capacidades y cumplimiento de especificaciones técnicas, lo cual con frecuencia deja sin atender otros aspectos básicos que determinan el verdadero éxito de dicha gestión, como son: el nivel de aceptación interno de los miembros de la organización, el compromiso de todos los Stakeholders en los proyectos, la alineación estratégica de la empresa.

Es de ahí donde parte la importancia de destacar la necesidad de contar con grupos de trabajo con un pensamiento integrador. En Julio 2013, en el marco de una iniciativa llevada a cabo por el DGD se presentan los primeros indicadores de gestión de control de la VP de Sistemas, las cuales arrojaron los siguientes resultados:

- La Gerencia de TI, para el mes de julio recibió un 90% de requerimientos equivalente a (890 solicitudes), donde solo pudieron atender el 10%, el 40 % indica el promedio de retrasos respecto a lo programado, y el 40% restante no había iniciado.
- La entrega de estos indicadores se presenta mensualmente donde los resultados de avances son idénticos al inicio de la gestión de control.
- Para el 2014 el incremento de requerimientos a la Gerencia de TI, subió un 30% más al inicial del 2013, donde los resultados fueron 25% en desarrollo, 30% Detenidos, 45% no iniciado a lo programado.

De estos resultados, se puede inferir de manera general, la debilidad del sistema de control de gestión de requerimientos aplicado por el DGD y la existencia de una serie de problemas que afectan de manera negativa, generando una serie de consecuencias, dentro de las cuales resaltan:

- Baja productividad de desarrollos para la Gerencia de TI
- Insatisfacción de sus clientes internos y externos.
- Baja efectividad de monitoreo y control de gestión por el DGD.
- Falta de evidencia de priorizaciones de desarrollo por niveles de impacto.
- Falta de Revisión de procesos por la cual los resultados de productividad son bajos.

2.2 Justificación de la Investigación

La justificación de elaborar el presente documento está fundamentada en presentar un trabajo de investigación académico para optar por el Título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos. Adicionalmente, existe la necesidad de considerar la elaboración de un CMI en el DGD en la ESSB, cuyo elemento central de control de gestión de requerimientos, que permita alcanzar exitosamente los compromisos, bajo condiciones de mejoramiento continuo y aporte de valor para la empresa.

Para la VP de TI de una ESSB, es importante que la unidad gestora de requerimientos (DGD), cumpla con la gestión de control alineado al plan estratégico, como lo es: la administración de requerimientos y recursos, seguimientos y control de desarrollos en la plataforma de tecnología.

Al proporcionar al DGD una estructura de control claramente definida, se establecerá una efectiva administración y control de los requerimientos a través de sus indicadores de desempeño, facilitando además una visión general de resultados que les permita conocer sus avances, mejorar los procesos de toma de decisión y mantener el compromiso entre miembros del equipo.

2.3 Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Gestión de la Demanda de la empresa una Empresa de Servicio del Sector Bancario como herramienta para el control de su gestión.

2.4 Objetivos Específicos

- a. Diagnosticar la situación actual del Departamento Gestión de la Demanda de una Empresa de Servicio del Sector Bancario.
- b. Elaborar el Mapa estratégico con sus relaciones causa – efecto, a ser aplicado a la gestión del Departamento Gestión de la Demanda de una Empresa de Servicio del Sector Bancario basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

- c. Formular los indicadores del Departamento de Gestión de la Demanda de una Empresa de Servicio del Sector Bancario basados en el Cuadro de mando Integral.
- d. Presentar la propuesta del Cuadro de Mando Integral a la Vicepresidencia de sistemas de una Empresa de Servicio del Sector Bancario

2.5 Alcance y Delimitaciones

Este trabajo de investigación se limita a la presentación de una propuesta de control de gestión, mediante el empleo de una herramienta como el CMI, como contribución al mejoramiento del desempeño a la Gerencia de TI, y no incluye su implementación ni su evaluación posterior.

El alcance general del proyecto contempla todos los pasos necesarios para la creación de una propuesta de gestión de control basados en la metodología de CMI a través del DGD de una ESSB bajo los objetivos ya antes definidos.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se exponen los conceptos y definiciones inherentes al desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de medición y control de gestión, los cuales sirven de fundamento teórico para la presente investigación.

3.1 Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC)

El concepto de CMI también conocido como BSC, fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean el CMI como *un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. (Kaplan y Norton, 2004)*

El CMI se diferencia de otras herramientas de Business Intelligence, como los Sistemas de Soporte a la Decisión (DSS) o los Sistemas de Información Ejecutiva (EIS), en que está más orientado al seguimiento de indicadores que al análisis minucioso de información.

El CMI requiere, por tanto, que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa (plan estratégico). Una vez que lo han construido, los responsables de la organización utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del CMI.

Como procedimiento metodológico, el BSC permite la visualización y traducción de la estrategia en objetivos puntuales y se ajusta a la necesidad de considerar, controlar y mejorar los principales indicadores de gestión. En este sentido, aun cuando los autores Kaplan y Norton en sus primeras publicaciones no utilizan el concepto de mapa estratégico, consideran la estrategia como un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto, e incorporan el conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas, resaltando en posteriores publicaciones la importancia de su desarrollo: *el mapa estratégico, una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización, es tan revelador para los ejecutivos como el BSC.* (Kaplan y Norton, 2004)

3.2 Perspectivas y Principales Características de un Cuadro de Mando Integral

Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan y Norton. Las principales características de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento, como se muestra en la figura N° 2.

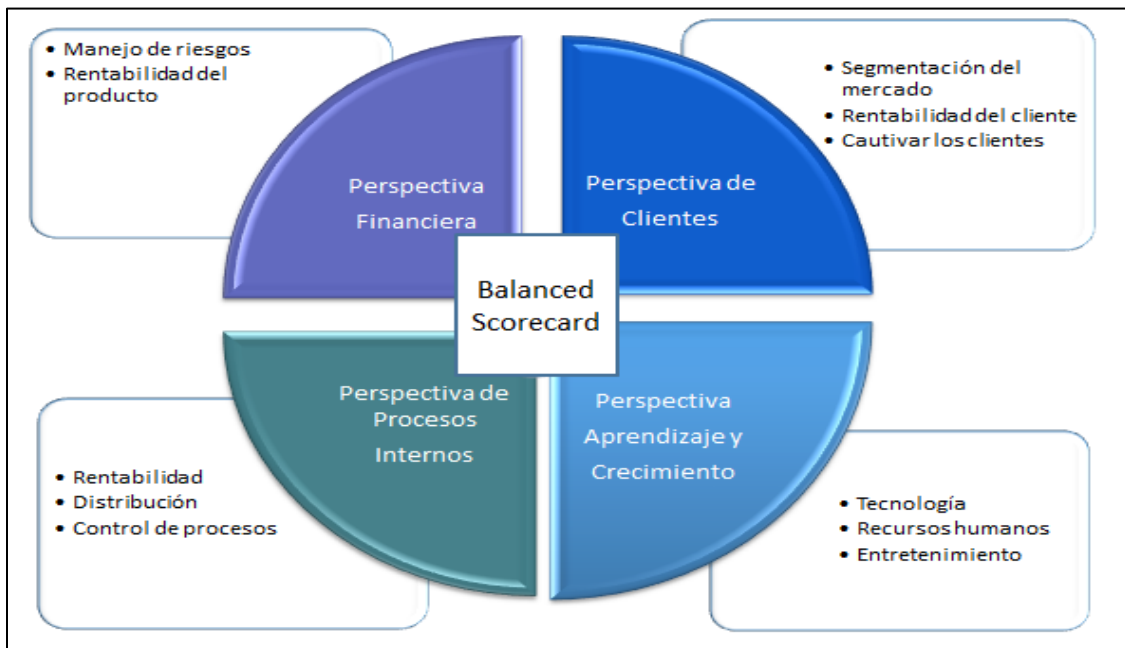


Figura N °2 BSC y sus 4 perspectivas
Fuente: <http://www.cmigestion.es/servicios/consultoria-estrategica>

- a. **La perspectiva financiera:** incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.
- b. **La perspectiva del cliente:** refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.
- c. **La perspectiva interna:** recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.
- d. **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

3.3 El Cuadro de Mando Integral y su relación con las áreas de conocimientos de la Gerencia de Proyectos

Al vincular los conceptos y procesos descritos de la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMI, 2013) y la filosofía del CMI, la cual, con base en los elementos considerados para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, valora el impacto de la gestión de las áreas de conocimientos, tales como:

- a. **Gestión de Integración:** El CMI unifica, coordina y consolida de forma equilibrada, las diferentes perspectivas que lo conforman contribuyendo con la toma de decisiones efectivas y oportunas mediante el establecimiento y uso adecuado de un conjunto de indicadores, que permiten el control de todas las áreas de gestión consideradas y controlen la evolución de los factores claves del éxito.
- b. **Gestión de Alcance:** El CMI permite asegurar la consideración de todos los aspectos requeridos para controlar que se cumplan los objetivos estratégicos establecidos.
- c. **Gestión del Tiempo:** El CMI permite a los gerentes de proyectos, y a los gerentes de la empresa controlar el tiempo de ejecución de las actividades programadas y verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y los planes asociados a esos objetivos.
- d. **Gestión del Costo:** Los objetivos financieros se plantean como resultados de las acciones que se hayan desarrollado desde los diferentes puntos de vista. De esta manera, la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas integralmente desde cada una de la perspectiva consideradas en el CMI, logrando a su vez que los objetivos financieros sirvan de enfoque para las acciones que se llevan a cabo desde el resto de las perspectivas consideradas.
- e. **Gestión de Calidad:** es imprescindible en un sistema de control efectivo, tal como lo refleja el CMI. En este sentido, la coordinación de acciones y el conocimiento por parte de todos los actores de la organización de los aspectos de relevancia estratégica dentro de la misma, permite alcanzar altos estándares de calidad.
- f. **Gestión de Recursos Humanos:** Contempla indicadores que evalúan el desempeño del recurso humano relacionado la gestión de la empresa con capacidades y el nivel de satisfacción de su personal, logrando la agregación de valor desde el punto de vista de las capacidades, a empleados, clientes y procesos, con lo cual garantiza un alto valor financiero a largo plazo para el accionista.

- g. **Gestión de los Riesgos:** Se fundamenta en la valoración del impacto de los eventos tanto positivos como negativos, a través de los indicadores de gestión, considerando la participación de todos los elementos de la organización bajo los diferentes escenarios planteados para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

3.4 Conceptos presentes en el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

3.4.1 Estrategia

Es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo (Villalba, 1996). La estrategia empresarial o de negocio, se define en las organizaciones que compiten dentro de un mercado único. En este caso lo importante es desarrollar “ventajas competitivas”, que sean sostenibles en el tiempo y que le permitan a la empresa superar a sus competidores.

Los lineamientos estratégicos son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas. De acuerdo con su horizonte de tiempo o periodo de validez se clasifican en: permanentes (fines, misión, valores), los cuales pueden cambiar cada 10–20 años; semi-permanentes (visión. Políticas), que pueden cambiar de 5–10 años y temporales de corto, mediano, y largo plazo (objetivos, metas, estrategias).

3.4.2 Control de Gestión

Se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello, se puede definir el control de gestión *como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados. (Díaz, 1993)*

Los condicionantes del control de gestión:

- El primer condicionante es el entorno. Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.
- Los objetivos de la empresa también condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, etc.
- La estructura de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende, objetivos y sistemas de control también distintos.
- El tamaño de la empresa está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.
- Por último, la cultura de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

Los fines del control de gestión, es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos, como:

- Informar: Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- Coordinar: Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
- Evaluar: La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- Motivar: El impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

3.4.3 Sistema de Control de Gestión

SCG es una estimulación organizada para que los “managers” descentralizados tomen sus decisiones a su debido tiempo, permitiendo alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada empresa. Para mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que puedan afectar su propia supervivencia.

El sistema de control de gestión, como conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, queda determinado por un conjunto de actividades y sus interrelaciones, y un sistema informativo.

3.4.4 Mapa Estratégico

Un mapa estratégico es una representación visual de la estrategia (Kaplan y Norton, 2004). En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia. Cada empresa adapta su mapa estratégico a sus objetivos estratégicos particulares.

3.4.5 Indicadores

Son variables asociadas a los objetivos y se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas. Nacen a partir de la definición de los aspectos críticos para cada objetivo. Los indicadores constituyen el instrumento central en el control de gestión y pueden ser de carácter cuantitativo o cualitativo. Algunos objetivos, de carácter unidimensional, son medidos directamente. Por parte, los objetivos multidimensionales, es decir, aquellos que implican la consideración de varios aspectos simultáneamente, tales como incrementar el valor de la empresa, satisfacción de los clientes, optimización de procesos o innovación tecnológica, requieren uno o más indicadores para su medición.

En el desarrollo del CMI se consideran dos tipos de indicadores:

- Indicadores de actuación o impulsores (LEAD): son aquellos que miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo.
- Indicadores de resultados (LAG): son los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos. Los indicadores de resultados se combinan con factores que tendrán influencia sobre resultados futuros.

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En el presente trabajo se define el tipo de investigación, la unidad de análisis y el procedimiento metodológico para la recolección de datos, procesamiento y análisis de la información basado en el CMI, para el DGD de la ESSB como herramienta para el control de su gestión.

En razón del objetivo general, se enmarca bajo el enfoque de Investigación Aplicada en la modalidad del proyecto factible, de tipo Evaluativa, donde se espera comparar lo que es lo que debería ser y permita estimar la efectividad del proceso de gestión de control bajo CMI y medición de desempeño de una Gerencia de Proyectos de Ingeniería.

4.1 Unidad de Análisis

Sobre la base del CMI como sistema de medición de la gestión, que parte de la estrategia de la organización y mide los objetivos que están relacionados entre sí a través de indicadores de desempeño, la unidad de análisis de esta investigación la conforman el personal de la Gerencia de la GD y el equipo de la Gerencia de Desarrollo Emisor de Proyectos, en correspondencia con los objetivos del plan estratégico de la VP de TI de ESSB.

4.2 Perfiles de Estudio

Para este estudio se consideró los siguientes perfiles en la ESSB:

- Gerente de la Gestión de la Demanda.
- Coordinadora del DGD.
- Coordinador operativo (Cliente Interno).
- Jefe de proyecto de la Gerencia de Desarrollo Emisor de la VP de sistemas.

De tal manera que éstos puedan ser agrupados con una estimación precisa de los objetivos estratégicos a los que apuntan en conjunto con: Gerente, Coordinadora de la Gerencia de GD, un Jefe de Desarrollo de Proyectos de la Gerencia Desarrollo Emisor de sistemas y un Coordinador de operaciones (clientes internos).

4.3 Fases de la Investigación

A continuación, se indican las etapas de desarrollo del trabajo de investigación, con un orden lógico y a través de una estructura metodológica acorde al enfoque del CMI:

4.3.1 Fase I. Estudio Diagnostico

En esta fase se efectúa la revisión de los aspectos estratégicos de la empresa, lineamientos e iniciativas y determinación de la vinculación de la gestión de control por la Gerencia de la Gestión de la demanda.

4.3.2 Fase II. Recolección de datos, análisis y validación de resultados

La entrevista no estructurada es la conversación entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema determinado, por el cual el entrevistador puede obtener la información requerida. Los recursos necesarios para la aplicación de esta serán: cuadernos de notas y computadoras. En el caso de la entrevista no estructurada o informal, se realizó principalmente con cuatro (4) especialistas en la materia, de forma cara a cara. Entre los cargos entrevistados están:

- Gerente de la Gestión de la Demanda.
- Coordinadora del Departamento de la gestión de la demanda.
- Coordinador operativo (Cliente Interno).
- Jefe de proyecto de la Gerencia de Desarrollo Emisor de la VP de sistemas.

Las entrevistas tuvieron una duración alrededor de hora y media, ya que se trató de reseñar la información valiosa, específicamente lo relacionado con la situación actual y manejo del mismo, y todos sus impactos desde diferentes puntos de vista de cada cargo, una vez realizada se procedió a transcribirla en su totalidad de manera textual, para no alterar ningún resultado del levantamiento de información que se consiguió.

4.3.3 Fase III. Formulación de Indicadores de Gestión

Comprende la formulación de indicadores, perfiles de los mismos, establecimiento de metas para cada uno de los indicadores formulados y establecimiento de un sistema de alerta tipo semáforo para el control de gestión y Diseño del esquema de CMI propuesto; presenta el esquema de agrupación de objetivos estratégicos, sistema de indicadores y metas para cada una de las perspectivas

4.4 Estudio Diagnóstico

Para realizar esta fase, se construyó y aplicó el instrumento bajo la técnica de observación libre y entrevistas no estructuradas mediante el cual se conoció la opinión y estudio con personas especializadas en la materia y con ello se pudo verificar la necesidad del diseño de la propuesta que satisfaga el objetivo estratégico de la ESSB. En el presente estudio se utilizó la observación libre como herramienta de diagnóstico.

4.4.1 La observación libre

La observación libre se define como una técnica que se ejecuta en función de un objetivo, pero sin ninguna guía prediseñada que especifique aspectos a considerar (Galindo, 1998). Los recursos necesarios para la aplicación de la Observación Libre serán cuadernos de notas, computadora. Para la ejecución de este método se aplicó la observación y análisis del sistema de gestión de control de requerimientos de una ESSB en las instalaciones de la Torre, específicamente en el DGD, donde se evaluó el funcionamiento del sistema cuyos parámetros fueron:

- Tiempo de duración de desarrollo de un producto.
- Back log de requerimientos y su nivel de inventario.
- Sistema de control de gestión para los requerimientos actuales o en método de desarrollo en progreso.
- Tiempo o duración de entrega desde inicio y fin de cada solicitud de requerimientos solicitados a la VP de sistemas.

CAPITULO V

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

5.1 Diagnóstico Actual

Tal como se indicó en la sección de objetivos específicos, uno de ellos consistió en el diagnóstico de la situación actual del departamento de gestión de la demanda de ESSB. Es necesario comprender inicialmente que la Vicepresidencia Ejecutiva de TI tiene 4 accesos de gestión y control de actividades ligadas a desarrollos tecnológicos, donde cada una de estas tiene su definición de atención tal y como se muestra en la Figura N° 3.



Figura N° 3 Solicitudes recibidas en una empresa de servicio del sector bancario
Fuente: <http://w3.credintranet.com/proyectos/gestion-de-la-demanda.html>.

La Vicepresidencia de TI de una ESSB tiene 4 departamentos de gestión y control, los cuales, son:

5.1.1 CATI (Centro de Atención Tecnológica Integral)

Dedicada a generar los tickets de atención a solicitudes asociadas a la línea de trabajo (soporte técnico e incidencias) a las áreas resolutorias tal y como se muestra en la Figura N°4.

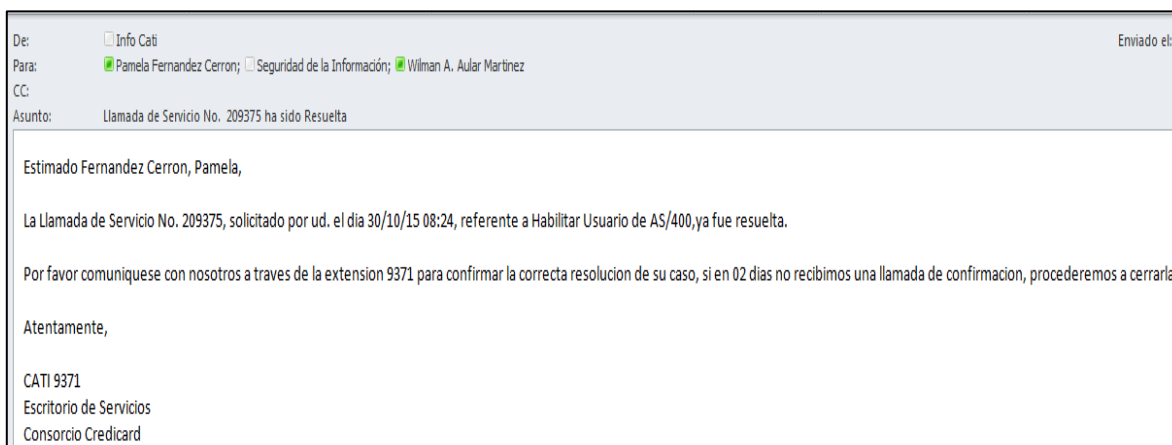


Figura N° 4 Correo enviado por el Centro de Atención Integral
Fuente: <http://w3.credintranet.com/proyectos/pmo.html>

5.1.2 PMO (Oficina de Gestión de Proyectos)

Es la gerencia de consultoría para la gestión corporativa de portafolio y proyectos (Figura N° 5), lleva el control de la línea del tiempo de ejecución y compromisos pautados por cada proyecto. La PMO opera en aspectos que van desde proporcionar las funciones de respaldo para la dirección de proyectos bajo la forma de políticas estandarizadas y procedimientos, hasta la dirección y responsabilidad directa para lograr los objetivos del proyecto.

Entre sus funciones, la PMO puede proporcionar:

- Servicios de apoyo administrativo, tales como políticas, metodologías y plantillas.
- Capacitación, mentoría y asesoría a los directores del proyecto, entre otros.

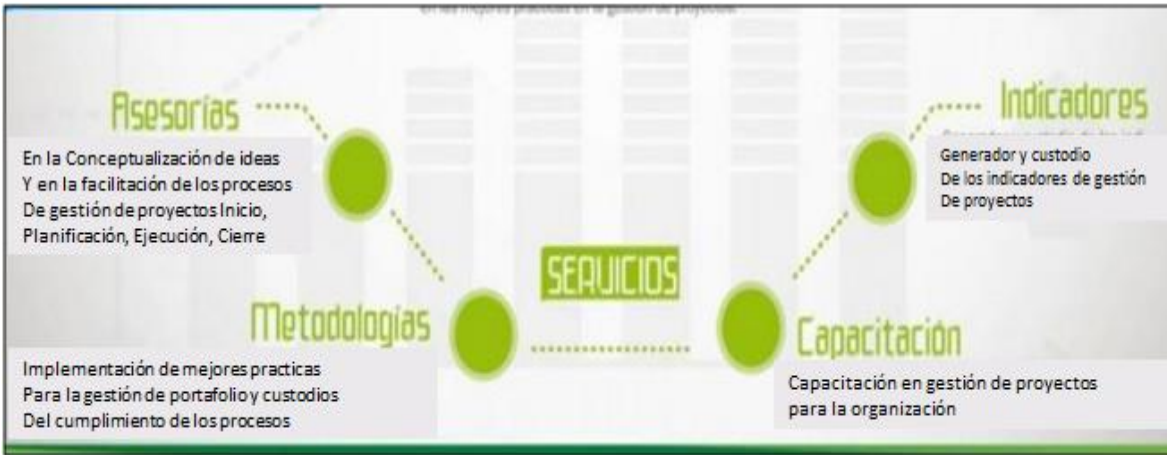


Figura N° 5 Gerencia de Consultoría
 Fuente: <http://w3.credintranet.com/proyectos/pmo.html>

5.1.3 Áreas Resolutorias

Son las áreas o departamento de sistemas asociadas a una gerencia, tal como lo muestra la figura N° 6, se observa que la Gerencia de Desarrollo Emisor tiene 3 Departamentos las cuales vendrían siendo las áreas resolutorias a casos de asesoría técnica entre otros.

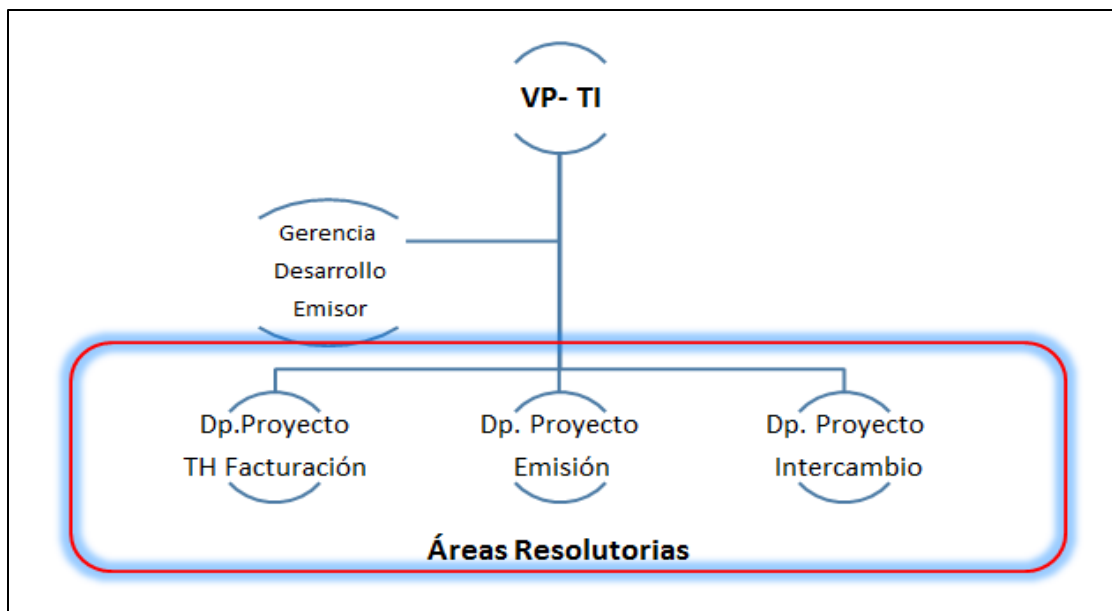


Figura N° 6 Áreas Resolutorias
 Fuente: Fuente: <http://w3.credintranet.com/proyectos/pmo.html>

5.1.4 Gestión de la Demanda

Gerencia que canaliza la gestión del control a toda solicitud de donde se requiere un desarrollo en tiempo corto, mediano y largo plazo, y a su vez genera los indicadores de todas estas entradas. El DGD presentó a la organización a principios del 2012 las 7 disciplinas para el manejo de gestión y control de requerimientos a través y su respectivo funcionamiento del mismo (Figura N° 7).

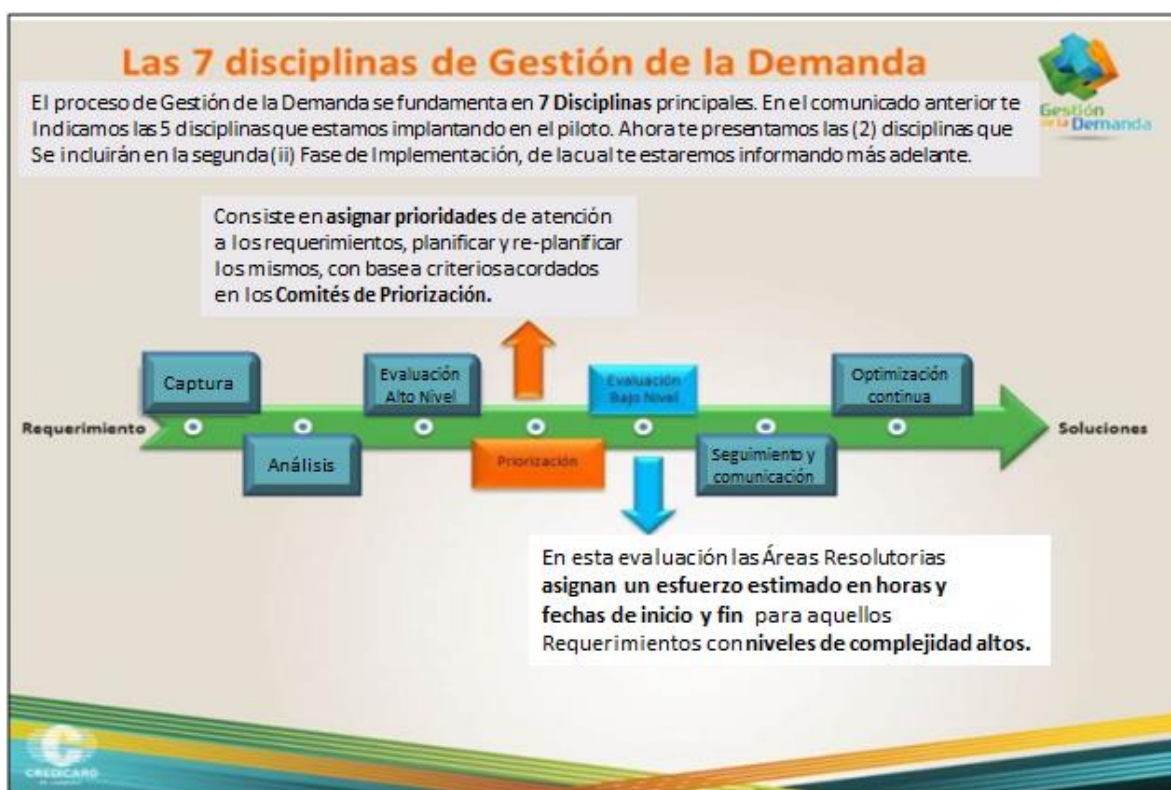


Figura N° 7 Las 7 Disciplinas de Gestión de la Demanda
Fuente: <http://w3.credintranet.com/proyectos/gestion-de-la-demanda.html>

En la observación directa y Entrevista no estructurada al DGD, se plasmó el flujo que actualmente usa el departamento para su gestión y control de requerimientos, el cual se observa no estar alineada con las 7 disciplinas antes mencionadas ya que no se evidenció el proceso de evaluación de alto / bajo nivel y el proceso de priorización de los requerimientos (Figura N° 8).

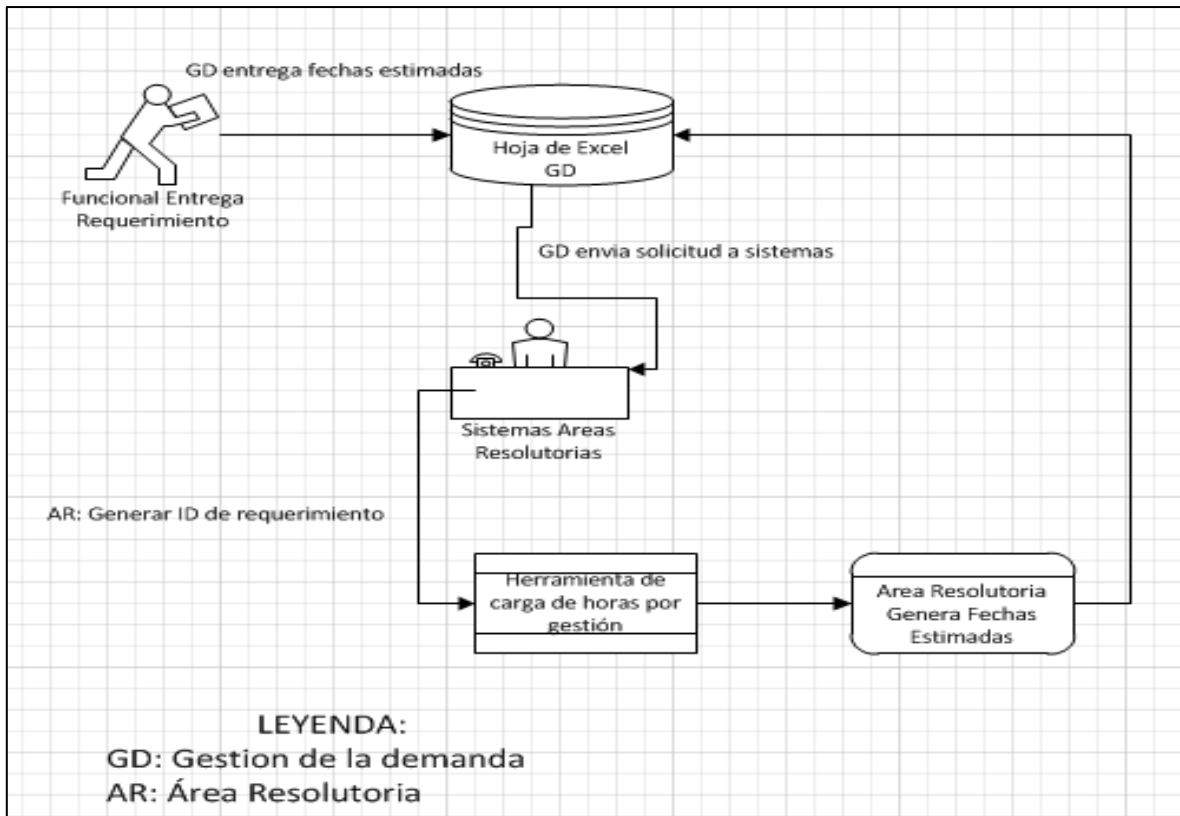


Figura N° 8 Proceso de Registro de Requerimientos
 Fuente: <http://w3.credintranet.com/proyectos/gestion-de-la-demanda.html>

También se identificó el uso de una herramienta de carga de horas que usa las áreas resolutorias la cual permite justificar la producción de cada analista y la atención de sus actividades (Figura N° 9), incluyendo: soporte, reuniones, incidencia, requerimientos, proyectos y en base a esta información es que el DGD genera los indicadores mensuales por línea de trabajo: (Proyectos, Asesoría, Continuidad Operativa, Gestion de problemas, Incidencias, procesos, proyectos, requerimientos).

Figura N° 9 Herramienta de carga de horas de la Vicepresidencia de TI
Fuente: Empresa de Servicio del Sector Bancario (2015)

En los indicadores presentados en el mes de junio del 2015 (Figura N° 10), que para las gerencias de Desarrollo Emisor Adquiriente y Gerencia de Desarrollo de sistemas; la producción o avances de Requerimientos es de entre 0 al 1%. Debido a que las áreas resolutorias son gestora de todas las líneas de producción al mismo tiempo, generando desbalance de atención para los requerimientos. Ya que, la mayor atención de las áreas es la de incidencia de sistemas.

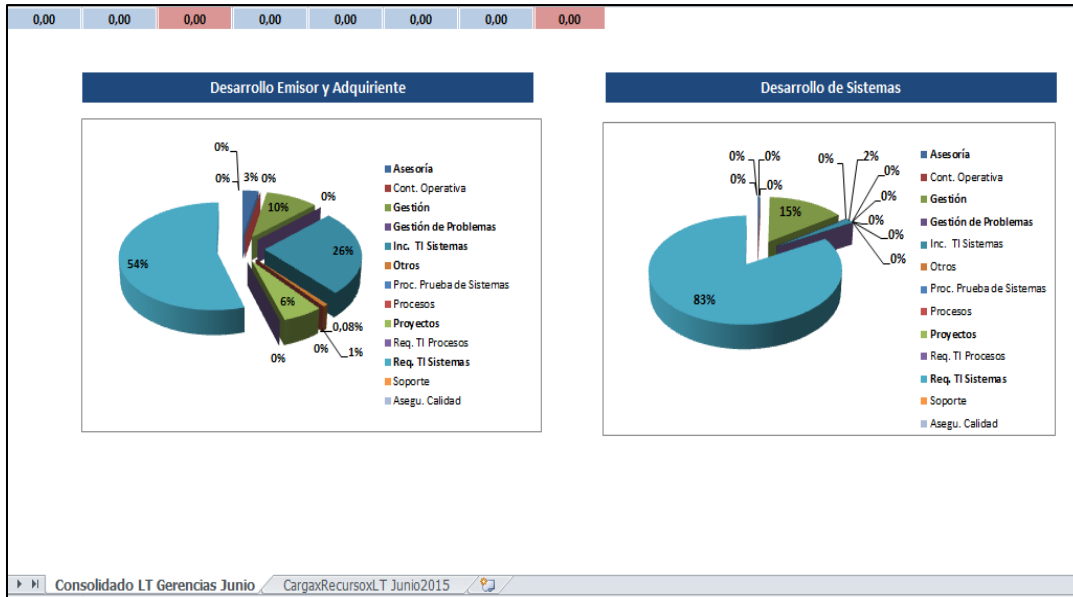


Figura N° 10 Estadísticas Empresa de Servicio del Sector Bancario 2015 VP TI
Fuente: Empresa de Servicio del Sector Bancario (2015)

5.2 Propuesta de Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Gestión de la Demanda.

El CMI como modelo de gestión, traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa.

A continuación se presenta la propuesta de CMI para el DGD de la ESSB. El mismo está basado en las 5 perspectivas que maneja la metodología, estas son: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje.

Tabla N° 1 Propuesta de Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Gestión de la Demanda (Financiera)

Perspectiva	Objetivos Específicos	Indicadores	Formula	Frecuencia	Responsable (RP) Receptor (RE)
FINANCIERA	Rentabilidad por cliente y líneas de producción como lo son (Cati, PMO, Áreas Resolutorias, Gestion de la Demanda)	% de aumento de solicitudes por tipo de cliente	Nuevas Solicitudes * 100/ Back log	Trimestral	RP= Jefe de Gestión de la Demanda RE= VP de Sistemas
		% de desarrollos resueltos por líneas de producción	Req. Cerrados por línea/ 100	Trimestral	
		% de requerimientos desarrollados / total de requerimientos recibidos	RA= total Req.area resolutoria/ Total de analista RA – Req. Cerrados por analista / 100	Trimestral	
	Aumentar la productividad del Departamento de Gestion de la Demanda	% de productos finalizados por recurso.	Req. Cerrado por analista / 100	Semestral	RP= Jefe de Gestión de la demanda RE= VP de Sistemas
		% de desviación presupuestaria de costo por recurso	Costo previsto – costo real	Semestral	
		% de desviación de alcance de solicitudes (requerimientos, incidencias, proyectos)	Horas planificas – horas reales por requerimiento	Trimestral	

Tabla N° 2 Propuesta de Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Gestión de la Demanda (Clientes)

Perspectiva	Objetivos Específicos	Indicadores	Formula	Frecuencia	Responsable (RP) Receptor (RE)
Clientes	*Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente	% de quejas o reclamos de los clientes	# de quejas / 100	Mensual	RP= Jefe gestión de la demanda
		% de incidencias o defectos, índice de error en el producto entregado	Req. Fallidos * 100 / Req. cerrados	Mensual	RE= cliente o solicitantes
		% de solicitudes entrantes por clientes	# solicitudes nuevos * 100/# sol. Nuevos	Mensual	RP= Jefe de Gestión de la Demanda
	• Fidelización o retención del cliente	Tiempo medio de retención del cliente	tiempo real de clientes / total de clientes	Semestral	RE= VP de Sistemas RP= Jefe de gestión de la demanda
		% de solicitudes que son gestionado por fuera del ciclo de recepción y desarrollo del requerimiento.	Req. Producción – Req. Cerrados backlog / 100	Trimestral	RP= Jefe de Gestión de la Demanda
	• Rentabilidad por clientes y optimización de plazos de entrega de los requerimientos	% de cumplimiento y puntualidad del servicio	Tiempo estimado- Tiempo real	Trimestral	RP= Jefe de Gestión de la Demanda
		% de reducción de tiempos de respuestas de espera para la recepción de los requerimientos	Tiempo de recepción – tiempo estimado	Trimestral	RE= VP de Sistemas

Tabla N° 3 Propuesta de Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Gestión de la Demanda (Procesos Internos)

Perspectiva	Objetivos Específicos	Indicadores	Formula	Frecuencia	Responsable (RP) Receptor (RE)
PROCESOS INTERNOS	Innovación del proceso de gestión de control de requerimientos por el departamento de Gestión de la Demanda para Consorcio Credicard	% de nuevos servicios que cumplen las especificaciones funcionales desde el primer instante.	Req. Back log – Req. Devueltos /100	Trimestral	RE= VP de Sistemas RP= Jefe de gestión de la demanda
		Plazos precisos para el desarrollo de cada una de los requerimientos solicitados por los funcionales	Tiempo estimado – tiempo real	Trimestral	
		Número de veces en que se modifica un nuevo diseño de requerimiento	# Id req repetidos	Mensual	
		Número de reclamos de los clientes internos y externos de consorcio Credicard C.A	# reclamos internos + # reclamos externos	Trimestral	
	Mejoramiento de procesos operacionales para el departamento de Gestión de la Demanda	Índice de productividad de la gestión del desarrollo por parte de la Vicepresidencia de Sistemas	Horas trabajadas por líneas de trabajo por analista	Trimestral	RE= VP de Sistemas RP= Jefe de gestión de la demanda
		Índice de mejoramiento de calidad de los requerimientos	# Req devueltos - # req re atendidos	Semestral	
		Análisis de Tiempo de Inactividad del analista que atiende los requerimientos	Horas trabajadas – horas no reportadas	Semestral	
	Servicio post venta	Tiempos de respuesta, desde que el cliente solicita el requerimiento hasta el mismo sea entregado	Tiempo real – tiempo de recepción	semestral	RE= VP de Sistemas RP= Jefe de gestión de la demanda
		Tiempo , costo, calidad de la atención al cliente	Tiempo + costo + calidad	Semestral	
		Tiempo y calidad de atención de reclamos	#quejas registradas - # de quejas resueltas	semestral	

Tabla N° 4 Propuesta de Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Gestión de la Demanda (Aprendizaje)

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Formula	Frecuencia	Responsable (RP) Receptor(RE)
APRENDIZAJE	tención de empleados de la empresa consorcio Credicard	Tasa de rotación del personal clave de las áreas conectas al flujo de gestionamiento de requerimientos.	#personas claves - #personas con renuncias	Anual	RE= VP de Sistemas
		Nº de personas involucradas en el proceso	Nº de personas involucradas	Anual	RP= Jefe de gestión de la demanda
		Tiempo de permanencia del empleado en la empresa consorcio Credicard	Tiempo de ingreso – tiempo actual	Anual	
	Satisfacción del empleado de la empresa consorcio Credicard	Encuesta sobre el clima laboral: • Grado de satisfacción de los empleados • Niveles de dependencia / independencia • Nivel de productividad del personal • % de trabajadores que valoran positivamente el ambiente laboral	% Grado de satis + % de productividad/# de empleados	Trimestral	RE= VP de Sistemas RP= Jefe de RRHH
			# solicitudes GD + # solicitudes Backlog funcional	Trimestral	
	Productividad del proceso de gestión de control de requerimientos del Departamento de gestión de la demanda	Numero de solicitudes (requerimientos) gestionadas por el departamento de gestión de la demanda	Cientes perdidos/ clientes ganados	Trimestral	RE= VP de Sistemas
		Índice de satisfacción del cliente funcional tanto interno como externo	% cumplimiento por etapa/total de etapas de planificación	Trimestral	RP= Jefe de gestión de la demanda
		Nivel de cumplimiento de las etapas de planificación		Trimestral	

El CMI diseñado anteriormente será una herramienta de gestión muy útil para medir la evolución de la actividad del DGD y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general.

Se proporcionará las perspectivas por orden de prioridad ya que lo que pretende el CMI realizado es establecer y comunicar la estrategia para así alinear los recursos en una dirección determinada, a través de perspectivas por orden de priorización:

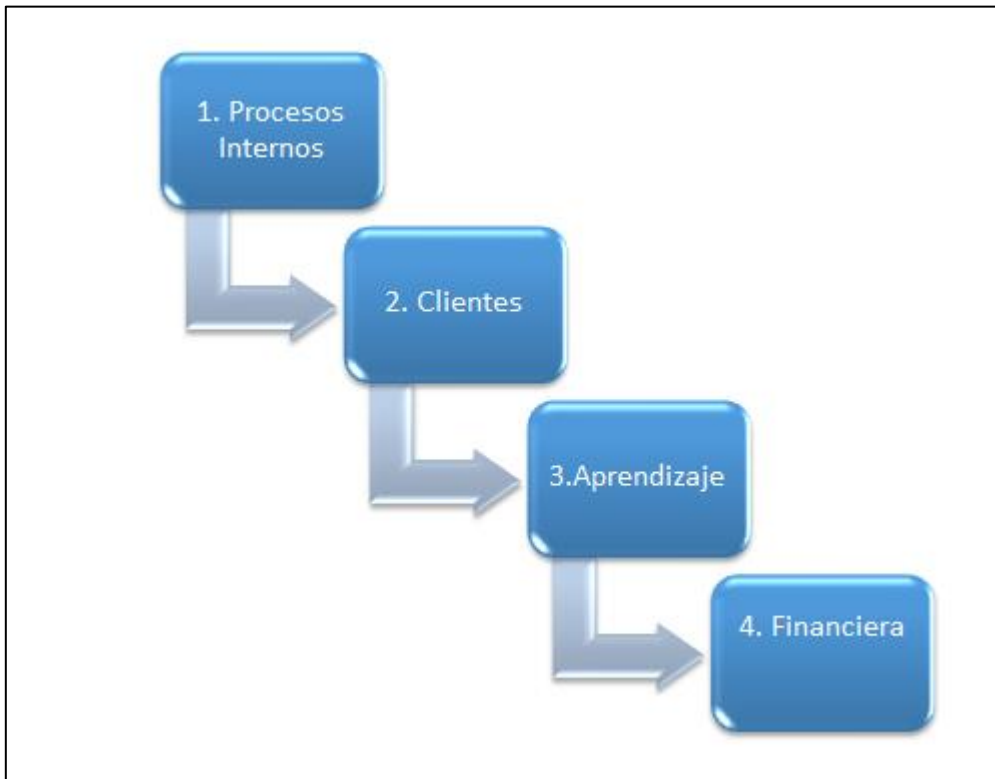


Figura N° 11 Perspectivas por Orden de Priorización
Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (2004)

5.3 Orden de Priorización de las Perspectivas del CMI

5.3.1 La perspectiva de proceso interno

Tiene como finalidad identificar los procesos internos del DGD, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes. A continuación se presentan los 3 (tres) Indicadores considerados de mayor importancia:

Tabla N° 5 Los 3 Indicadores considerados de mayor relevancia (Procesos Internos)

Procesos Internos			
Indicadores	Importancia	Frecuencia	Responsable
% de nuevos servicios que cumplen las especificaciones funcionales desde el primer instante	En este proceso de innovación se llevará a cabo una búsqueda de necesidades inminentes, potenciales, que suelen tener su origen en los mismos Clientes, en sus propias carencias, creándose el servicio o producto que pudiera satisfacerlas. He ahí la razón de medir cada proceso o servicio que cumplan sus especificaciones solicitadas por el cliente interno y externo de la empresa de servicio del sector bancario	Trimestral	Jefe de Departamento de Gestión de la Demanda
Número de reclamos de los clientes internos y externos de la empresa de servicio del sector bancario	En este proceso operativo hace referencia a la entrega de productos al cliente, lo que pretende es medir el desempeño de la gestión de requerimiento a través de la cantidad de reclamos existentes de los clientes, de tal manera se medirá si el proceso está cumpliendo y a su vez identificar sus posibles fallas.	Trimestral	Jefe de Departamento de Gestión de la Demanda
Tiempos de respuesta, desde que el cliente solicita el requerimiento hasta el mismo sea entregado	El proceso de post – venta hace referencia al producto entregado, donde se medirá el tiempo de respuesta desde la solicitud hasta la entrega del producto. De alguna manera lo que se busca es la excelencia en términos de atención al cliente.	Semestral	Jefe de Departamento de Gestión de la Demanda

5.3.2 La perspectiva de Clientes

Los clientes, son la pieza fundamental en la cadena del CMI. En esta perspectiva se debe aprender a gestionar correctamente las necesidades y/o prioridades de los clientes Internos y externos de la empresa de servicio del sector bancario; ya que se pretende retener a los futuros o existentes clientes. A continuación, se presentan los 3 (tres) Indicadores considerados de mayor importancia:

Tabla N° 6 Los 3 Indicadores considerados de mayor relevancia (Clientes)

Clientes			
Indicadores	Importancia	Frecuencia	Responsable
% de quejas o reclamos de los clientes	En la fase de medir la satisfacción de los clientes de la ESSB se tomará como primordial el índice de reclamos. Ya que, por esta vía se podrá identificar las fallas del proceso que el Departamento de Gestion de la Demanda desempeña y flujos. Para así tomar las medidas correctivas para el buen funcionamiento del proceso.	Mensual	Jefe de Departamento de Gestion de la Demanda
Tiempo medio de retención del cliente	En el término de Fidelización del cliente se medirá por el tiempo medio de retención del cliente, aquí se determinará si los clientes continúan su gestión de requerimientos por el DGD o evade los pasos del ciclo de control para que el mismo sea procesado de manera rápida. He ahí donde se determinará las fallas en el proceso y su posible corrección.	Semestral	Jefe de Departamento de Gestion de la Demanda
% de cumplimiento y puntualidad del servicio	Para ser rentable por cliente este indicador permitirá evaluar la calidad de servicio en términos en tiempo. De esta manera el cliente estará satisfecho o no satisfecho. Otro indicador que permita generar una oportuna mejora al proceso en función de la calidad al servicio y satisfacción del cliente.	Trimestral	Jefe de Departamento de Gestion de la Demanda

5.3.3 La perspectiva de Aprendizaje

Los objetivos de esta perspectiva son los inductores necesarios para conseguir excelentes resultados ya que proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos. A continuación se presentan los 3 (tres) Indicadores considerados de mayor importancia:

Tabla N° 7 Los 3 Indicadores considerados de mayor relevancia (Aprendizaje)

Aprendizaje			
Indicadores	Importancia	Frecuencia	Responsable
Tiempo de permanencia del empleado en la empresa de servicio del sector bancario.	La ESSB, como empresa para su mejoramiento de su talento humano desea apoyarse en la medición del tiempo de permanencia del empleado para así contribuir a las competencias laborales y clima organizacional.	Anual	Jefe Dpto. de Gestión de la Demanda
Encuesta sobre el clima laboral.	Este indicador desea ver desde la dimensión del ser humano, el - ¿Cómo se siente dentro de la organización? -¿Se siente comprometido con la organización? Entre otras preguntas identificar el sentir del empleado.	Anual	Jefe de RRHH
Número de solicitudes (requerimientos) gestionadas por el departamento de gestión de la demanda.	Este indicador permite medir la productividad de la gestión de control de requerimientos para el DGD.	Trimestral	Jefe Dpto. de Gestion de la Demanda

5.3.4 La perspectiva Financiera

Esta perspectiva nos permite definir, analizar y profundizar en los objetivos financiero, así como desglosar as posibles estrategias y planes de acción necesarios para conseguir la visión incrementar el valor de los clientes.

A continuación se presentan los 3 (tres) Indicadores considerados de mayor importancia:

Tabla N° 8 Los 3 Indicadores considerados de mayor relevancia (Financiera)

Financiera			
Indicadores	Importancia	Frecuencia	Responsable
% de aumento de solicitudes por tipo de cliente	Aquí se pretende medir la rentabilidad por cliente y líneas de producción, tal como lo habíamos mencionado el Departamento de Gestión de la Demanda genera los estadísticos de: Cati, PMO, Áreas Resolutorias, Gestión de la Demanda	Trimestral	Jefe de Dpto de Gestión de la Demanda
% de productos finalizados por recurso.	Con este indicador se medirá la productividad del DGD. Ya que, cuanto mejor se identifique el porcentaje de productos finalizados se obtendrá el nivel de productividad de la VP de sistemas.	Semestral	Jefe de Dpto de Gestión de la Demanda

5.4 Mapa de los objetivos estratégicos y relaciones de causa y efecto

Mapa de los objetivos estratégicos y relaciones de causa y efecto para el departamento de Gestión de la Demanda de una ESSB.

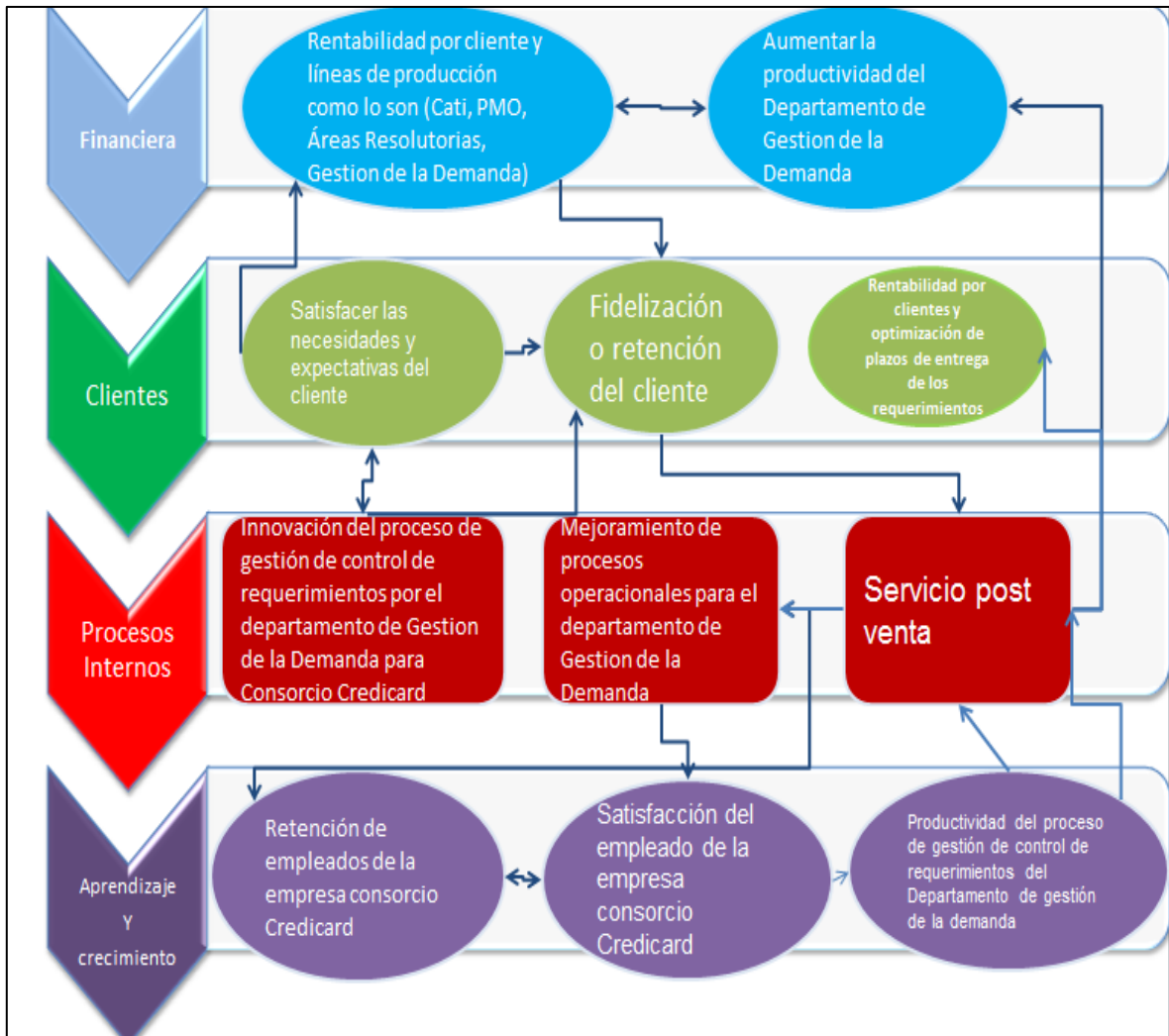


Figura N° 12 Mapa estratégicos y relaciones de causa y efecto

Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (2004)

Es importante señalar, que las relaciones que se establecen en el mapa son entre objetivos, no entre indicadores. Un ejemplo; se observan en la figura N° 12 de abajo hacia arriba, en el área de Aprendizaje el departamento a evaluar podría establecer inicialmente como objetivo

obtener la “Productividad del proceso de gestión de control de requerimientos del DGD ” de forma que el objetivo enfoque su “Servicio post venta” la cual brindará los tiempos de respuestas de cada proceso y beneficiará al mismo a identificar las fallas. Todo esto deriva en una satisfacción del cliente lo que consecuentemente puede desembocar a la fidelización notable de la clientela, finalmente ello genera mayores beneficios de “Aumentar la productividad del DGD” y así obtener una gran “Rentabilidad por cliente y líneas de producción”

Como se puede visualizar en la Figura N°13, la implementación del CMI tendría un tiempo estimado de 35 días desde el momento de la presentación de esta propuesta a la VP de Sistemas de una ESSB.

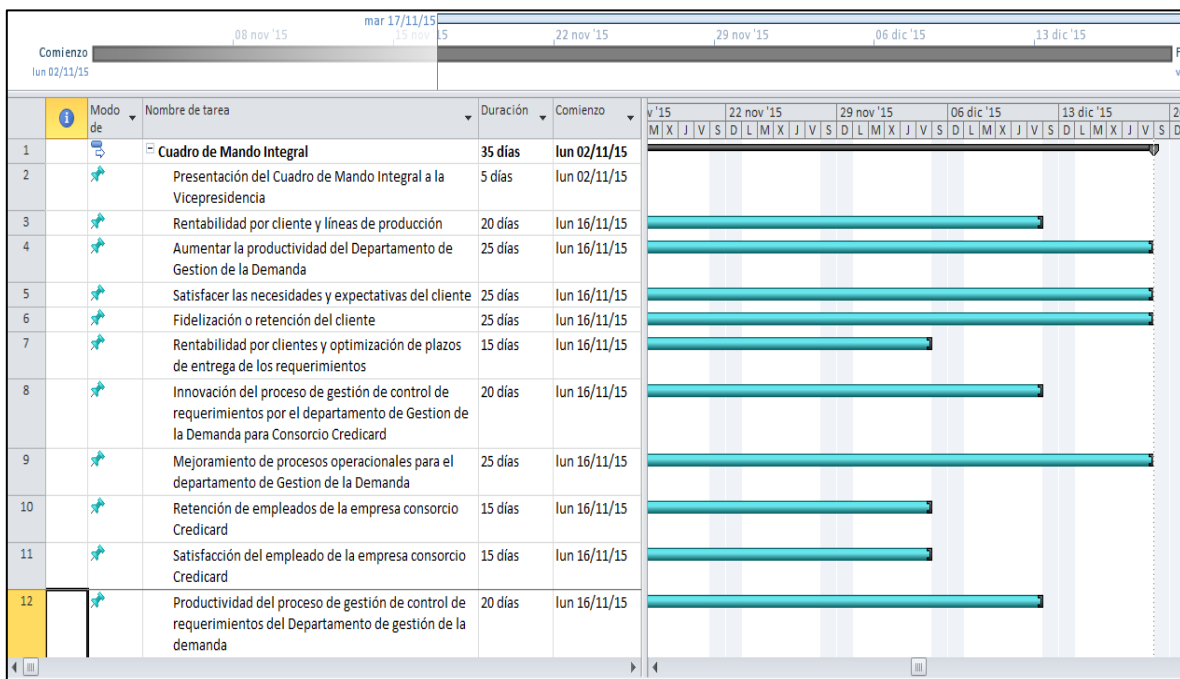


Figura N° 13 Diagrama de Actividades
Fuente: Empresa de Servicio del Sector Bancario (2015)

CONCLUSIONES

Como resultado de la evaluación realizada al área de GDD de una Empresa de Servicio del Sector Bancario, se diseñó un CMI como herramienta para el control de su gestión. En la empresa, no se había desarrollado anteriormente un CMI, por consiguiente, el modelo propuesto les permitiría tener una visión global de la situación de la compañía y así favorecer la evaluación e implantación de nuevas estrategias de crecimiento.

El diseño del CMI se inició con el levantamiento de información de la situación actual del DGD. De esta forma, se pudo definir los indicadores clave que permitirán el monitoreo de los objetivos estratégicos del Departamento en función de favorecer la toma de decisiones para optimizar resultados. Es por ello, que toda la organización deberá conocer los detalles del plan estratégico, con el fin de alinear esfuerzos en una sola dirección y con un solo propósito. Adicionalmente, por medio del modelo de Gestión es posible detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la empresa hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

Tomando en cuenta la situación actual del Departamento, se considera la perspectiva de Procesos Internos como la más relevante, debido, a que se podrán identificar los procesos críticos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos. Es por ello, que a través de esta perspectiva, la empresa podrá definir una cadena de valor de los procesos que maneja a fin de optimizar los tiempos de respuesta y disminuir los posibles costos y quejas de clientes que se generan por retrasos en los proyectos. El CMI permitirá, a la empresa, lograr la alineación de los objetivos de la empresa con los de cada uno de los miembros del equipo y fungir como una herramienta de medición y de gestión para direccionar los esfuerzos del talento humano para traducir la estrategia en ejecución.

RECOMENDACIONES

Tal como se ha venido planteando desde el inicio del presente TEG, el área de GD de una Empresa de servicio del sector bancario no posee una herramienta para el control de gestión de requerimientos y medición de desempeño, razón por la cual, se recomienda implementar un modelo ampliamente utilizado en la actualidad como lo es el CMI. Adicionalmente, se realizan las siguientes sugerencias a tomar en cuenta en la implementación del CMI:

- Es necesario el compromiso de las máximas autoridades de la empresa de servicio del sector bancario para la implementación del modelo de gestión.
- El manejo de esta herramienta requiere alto conocimiento técnico para algunas perspectivas. Es por ello que, se debe identificar el personal clave de la organización.
- El CMI permite unificar criterios entre el nivel ejecutivo y operativo, para el cumplimiento de los objetivos, en un tiempo razonable, Es por ello que, se recomienda identificar objetivos alcanzables a corto y mediano plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Kaplan, R. y Norton, D. (1999). *El Cuadro de Mando Integral*. Boston: Harvard Business Press.
- Galindo, J. (1998). *Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación*. México: Addison Wesley Longman.
- Sierra, R. (2005). *Técnicas de investigación Social*. Madrid. Editorial Paraninfo S. A.
- Web And Macros (2007). *Perspectiva financiera - que es la perspectiva financiera*. Consultado en Octubre del 2015. [Http://www.cmigestion.es/servicios/consultoria-estrategica](http://www.cmigestion.es/servicios/consultoria-estrategica).
- Business Intelligence (2005). *Cuadro de Mando Integral*. Consultado en Septiembre del 2015. http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx.
- Slideshare (2006), *Mapas Estratégicos e Indicadores del Cuadro de Mando Integral*. Consultado en Septiembre del 2015. <http://es.slideshare.net/torbero/robert-s-kaplan-david-p-norton-mapas-estratgicos>.
- Manage the Execute Fast Track (2004). *Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral*. Consultado en Agosto del 2015. http://www.12manage.com/methods_strategy_maps_strategic_communication_es.html.