



EMBA

Cátedra: Control de Gestión

Prof: Alberto Fariñas

Junio 2011

EXÁMEN FINAL

Vladimir Petit Medina
CI.V-5.290.987

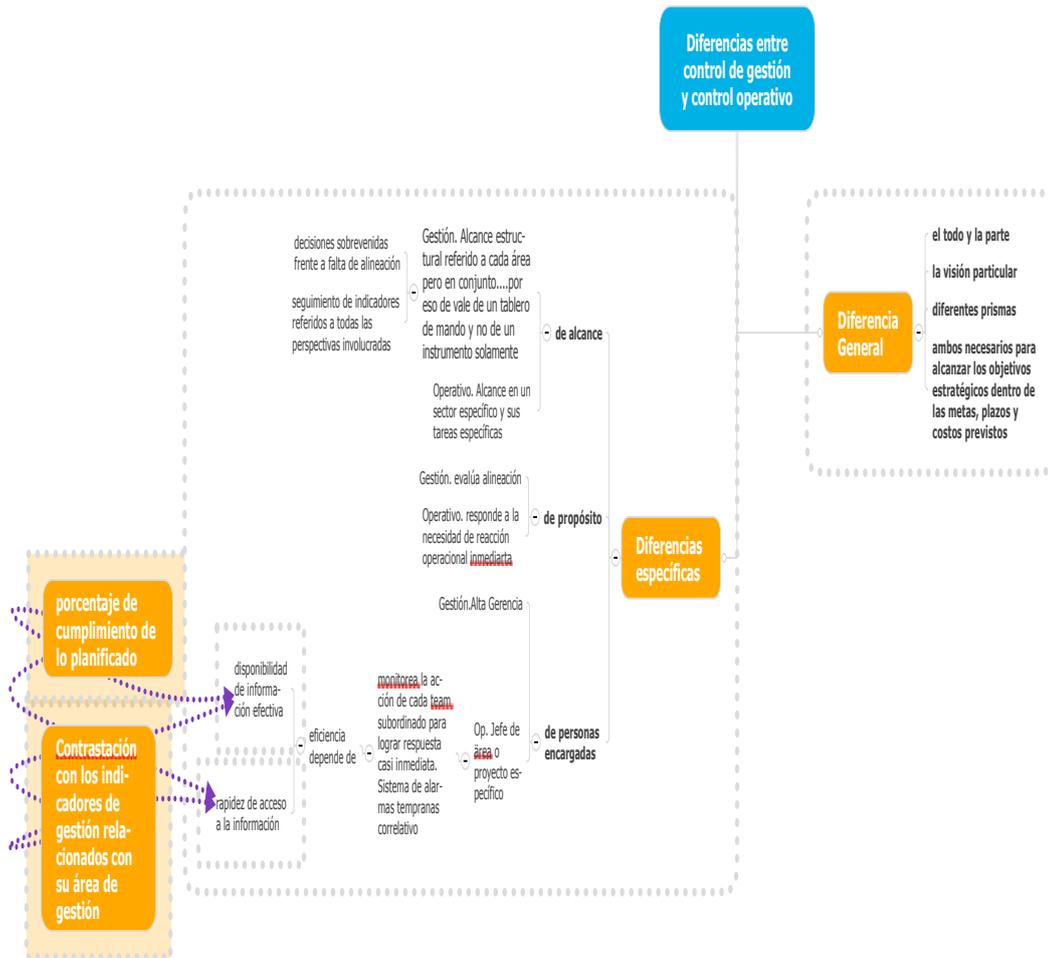
Exámen Final

1 ERA PREGUNTA

Soy propietario y dirijo instituciones educativas (tecnológicas) tanto en Venezuela como en Panamá. Cuando procedimos a formular nuestros nuevos objetivos estratégicos uno de ellos resultó ser el de "lograr mayor satisfacción del cliente". Ese objetivo daba pie a una serie de acciones tácticas que apuntaban a un cambio cultural fundamental: hasta ahora se trataba de instituciones con la cultura de servir a un estudiante y debíamos pasar a satisfacer un cliente. A partir de ahí hemos elaborado, por primera vez y en ocasión de esta cátedra, nuestra primeras aproximaciones al *Balance Scorecard* por lo que el asunto resulta un excelente ejemplo para traer a colación. La suma de los indicadores que conforman el tablero de mando y control de gestión, configura, por sí mismo, una labor de control de gestión. Mientras que las tareas específicas de un sector neurálgico como es el de Control de estudios, con sus indicadores propios y capacidades de respuesta que, a la vez, son parte del tablero general de control, constituyen el control operativo de esa área. El Departamento de Control de estudios hace seguimiento inmediato de ciertos desempeños, debe comparar constantemente sus resultados con las metas fijadas y aplica correctivos inmediatos en los casos de falta de adaptación a los resultados deseados. El tiempo de inscripción promedio, la capacidad de convocatoria, tiempo en cola y promedios de inscripciones posteriormente reformadas, son indicadores propios de estas tareas específicas. Hasta aquí el ejemplo.

En cuanto a las diferencias teóricas. En primer término todo apunta a una diferencia general similar a la existente entre el todo y una parte así como a visiones particulares de cada uno ya que responden a disímiles prismas de análisis, sin embargo, ambos controles son necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos dentro de las metas, plazos y costos previstos. En lo referente a diferencias específicas, ellas se refieren al alcance, al propósito, a las personas encargadas. Veamos: a) alcance: el control de gestión apunta a un alcance estructural referido a cada área pero en conjunto, a todas las tareas específicas....por eso se vale de un tablero de mando y no de un instrumento solamente, tratando de robustecer la posibilidad de decisiones sobrevenidas frente a la falta de alineación con la estrategia y la matriz estratégica así como la facilitación del seguimiento de indicadores referidos a todas las perspectivas involucradas. Mientras, el control operativo tiene un alcance referido a un sector específico y sus tareas específicas correlativas; b) propósito: el Control de Gestión evalúa alineación pero el control operativo evalúa resultados y responde a la necesidad de reacción operacional inmediata; c) personas encargadas: el control de Gestión involucra a la Alta Gerencia mientras que el Control Operativo está en manos de Gerencia Media, Jefe de área o proyecto específico, quienes monitorean la acción de cada *team* subordinado para lograr respuesta casi inmediata. Para ello deben tener un sistema de alarmas tempranas correlativo y su eficiencia depende de la disponibilidad de información efectiva así como de la rapidez de acceso a la información. Estos últimos parámetros, a su vez, son orientados por indicadores tales como el porcentaje de cumplimiento de lo planificado y demás indicadores de gestión relacionados con su área de gestión.

Se anexa el mapa mental que sirvió de guía de respuesta y se advierte que se utilizó como fuente bibliográfica Francés, Antonio (2007), Guía de Control de Gestión BID(2008) y materiales de clase de Fariñas, Alberto(2011).

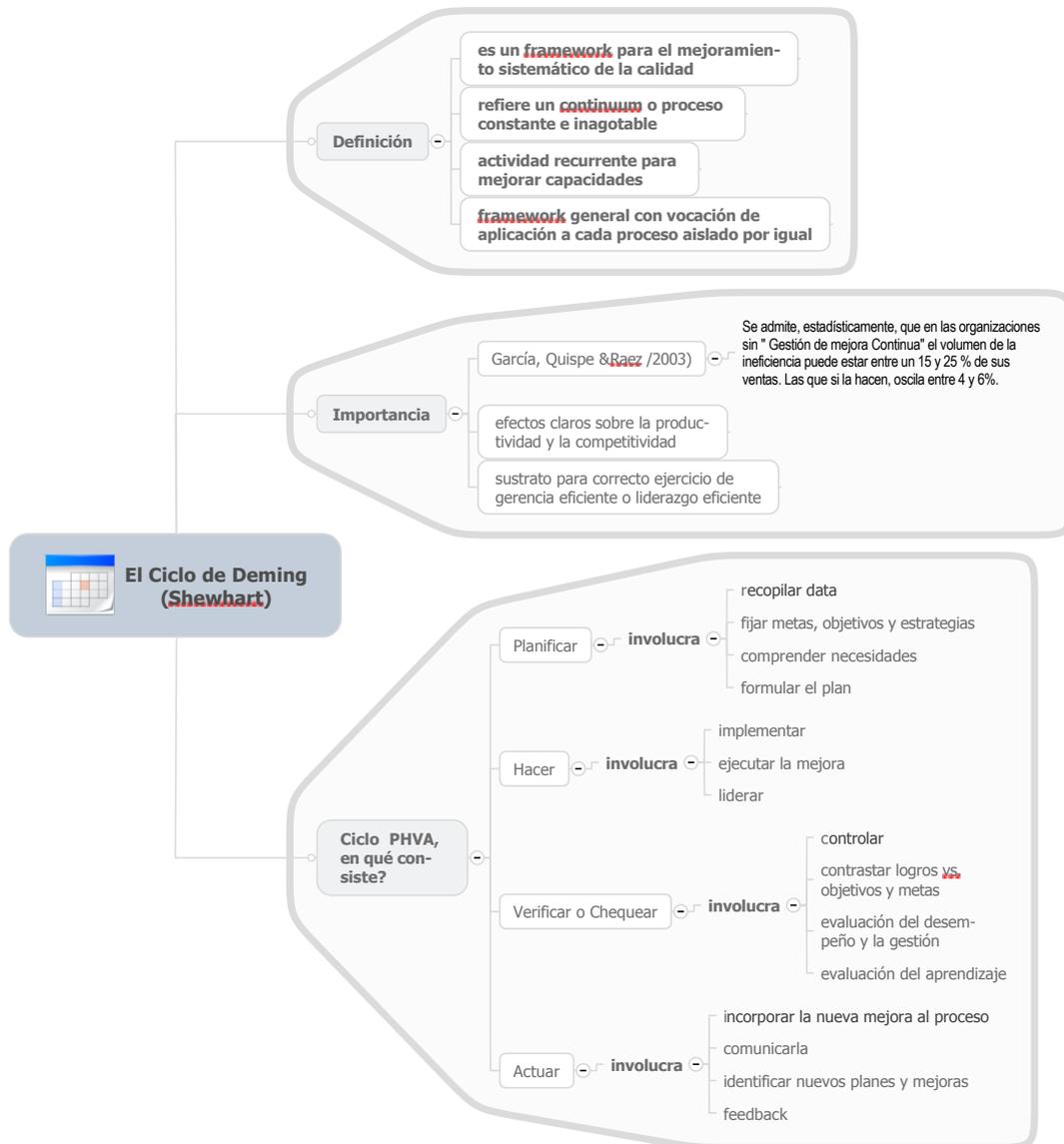


2 DA PREGUNTA

En primer término se debe advertir que el mal llamado ciclo Deming (realmente, Shewhart es el autor aunque Deming fue quien lo promocionó) es un framework para el mejoramiento sistemático de la calidad y refiere un continuum o proceso constante e inagotable que recoge el desenvolvimiento de una actividad recurrente para mejorar capacidades. Sin embargo, algo genial de este ciclo es que se trata de un framework general con vocación de aplicación a cada proceso aislado por igual. De allí su enorme utilidad de guía. En cuanto a su importancia es menester citar a García, Quispe & Raez (2003), quienes dan luces acerca de la misma al advertir: "Se admite, estadísticamente, que en las organizaciones sin Gestión de mejora Continua el volumen de la ineficiencia puede estar entre un 15 y 25 % de sus ventas. Las que si la hacen, oscila entre 4 y 6%" (p.20). Así, en un primer acercamiento, el ciclo mejora ostensiblemente la eficiencia en el desempeño. Pero más allá, la implantación de este framework tiene efectos claros sobre la productividad y la competitividad al impactar de sobremanera la cultura organizacional y las capacidades. Por ello genera un sustrato para el correcto ejercicio de gerencia eficiente o el liderazgo eficiente que es, en última instancia, lo que se encuentra subyacente detrás de toda esta actividad de control de gestión. Ahora bien, en qué consiste este ciclo Deming o ciclo PHVA? En una secuencia de acciones sistemáticamente conectadas: 1) Planificar: lo cual involucra: recopilar data, fijar metas, objetivos y estrategias, comprender necesidades, formular el plan; 2) Hacer: lo que involucra: implementar, ejecutar la mejora, liderar; 3) Verificar o Chequear: lo que involucra: controlar,

contrastar logros vs. objetivos y metas, evaluación del desempeño y la gestión, evaluación del aprendizaje; y 4) Actuar: lo que refiere: incorporar la nueva mejora al proceso, comunicarla, identificar nuevos planes y mejoras, feedback.

Se anexa el mapa mental respectivo a continuación.



3 A PREGUNTA

El proceso cascada es instrumento gráfico, lógico y sistemático del control de gestión moderno. Sin embargo es menester dar un breve paseo por los pasos que se siguen para la elaboración del balance scorecard ya que en varios de ellos (los finales) nos detendremos para satisfacer el requerimiento final de esta pregunta. 1) Lo primero es la formulación de la matriz estratégica: bases de la organización, sus valores, oportunidades, competencias, la visión, metas a corto y largo plazo, y la propuesta de valor. Aquí es menester proceder a la elaboración de una matriz FODA la organización. 2) En un segundo paso se seleccionan los temas estratégicos señalados por las prioridades así como la estrategia. 3) Después se traduce la estrategia organizacional en objetivos estratégicos. 4) Se elabora el mapa estratégico (objetivos y sus conexiones). 5) Se enuncian indicadores de desempeño

para el seguimiento en atención a los resultados que se quieren lograr medidos en función de las distintas perspectivas. 6) Se identifican las acciones tácticas a ser implementadas para satisfacer los objetivos estratégicos por vía de la estrategia formulada. Y aunque se pide ir al final del proceso, he querido aprovechar al máximo el esquema de análisis y por ello lo hice completo. Veamos.

IUGT

DESCRIPCION DE LA EMPRESA



El Instituto Universitario de Gerencia y Tecnología es la institución de educación superior privada más joven ubicada en el área metropolitana de Caracas, la de crecimiento más vertiginoso en las décadas de la educación técnica en Venezuela y, a la vez, la más galardonada por los organismos públicos y privados en reconocimiento a su calidad de enseñanza. Es celosa de su carácter apolítico y ha hecho especial énfasis en el mantenimiento de cordiales y fructíferas relaciones de intercambio con todos los sectores de la vida nacional

CONTROL DE GESTION



IUGT

MATRIZ DOFA

DEBILIDADES

- Rigideces de permanencia- cuellos de botella
- Lenta velocidad de respuesta a requerimientos diarios con falta de indicadores
- Falta de continuidad en las tareas-problemas culturales de planificación
- Problemas culturales en utilización de beneficios

OPORTUNIDADES

- Amplia demanda insatisfecha difícil de cubrir
- Oportunidad para desarrollar unidad de negocios encargada del mercado de educación de extensión para atender parte de la demanda insatisfecha en su deseo de rápida incorporación al mercado de trabajo
- Existencia de un sector de la demanda insatisfecha que rechaza la actual oferta pública del mismo nivel, en búsqueda más de reputación que de otra cosa
- Acercamiento al Centro Contable y el Centro De Contadores Posibilidad de abrir otras modalidades
- Pago fraccionado de la inicial Convenios Santa María Promoción descuentos especiales

FORTALEZAS

- Buen nombre y aceptación del mercado de trabajo
- Actitud procambios
- Staff probado y formado en la empresa con enorme sentido de la necesidad de cambio y apertura al mismo
- **Excelentes instalaciones**
- **Gran aceptación estudiantil**

AMENAZAS

- Crecimiento de Oferta Pública en el mismo sector y no acceso al mercadeo a través de los canales de la OPSU ni del Metro
- Inflación y problemas macroeconómicos que repercuten en la rentabilidad del negocio y éxodo de profesores
- Crecimiento de ola expropiadora Incremento explosivo de costos por tener proveedor único en varios segmentos
- Mantenimiento del control del precio matricular
- Incidencia de nuevos costos legales en la ineficiencia
- Inseguridad de la zona

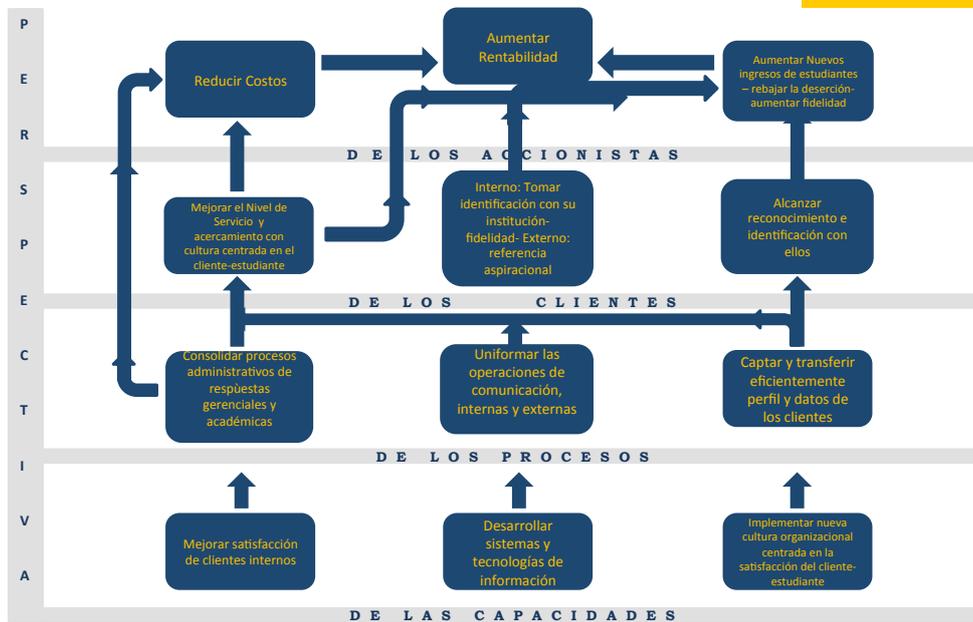
CONTROL DE GESTION



Rentabilidad

- El Gobierno actual mantiene congelados los costos matriculares desde hace 5 años ocasionando menores ingresos en un ambiente altamente inflacionario
- Han caído los nuevos ingresos
- Mayores costos laborales y nuevos costos legales por introducción de nuevos regímenes de asistencia y protección
- Mayor inversión en mantenimiento y para satisfacer mayores requerimientos de un cliente cada vez más difícil
- Ampliación de la oferta pública en este campo

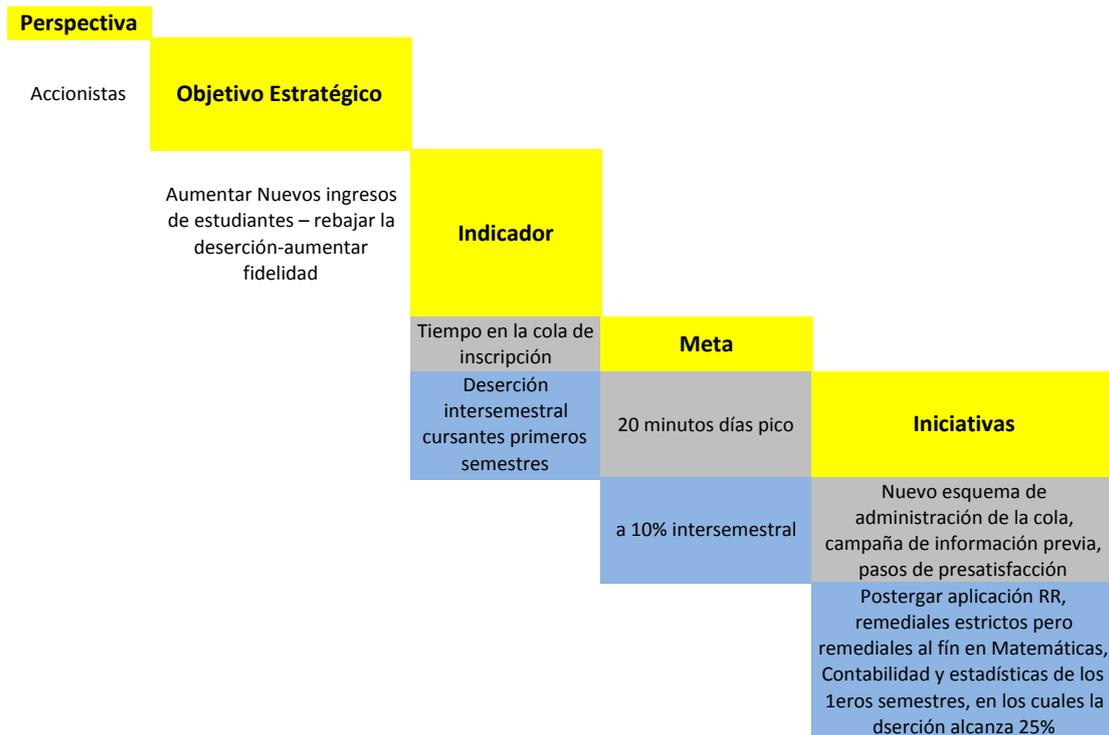
Rentabilidad



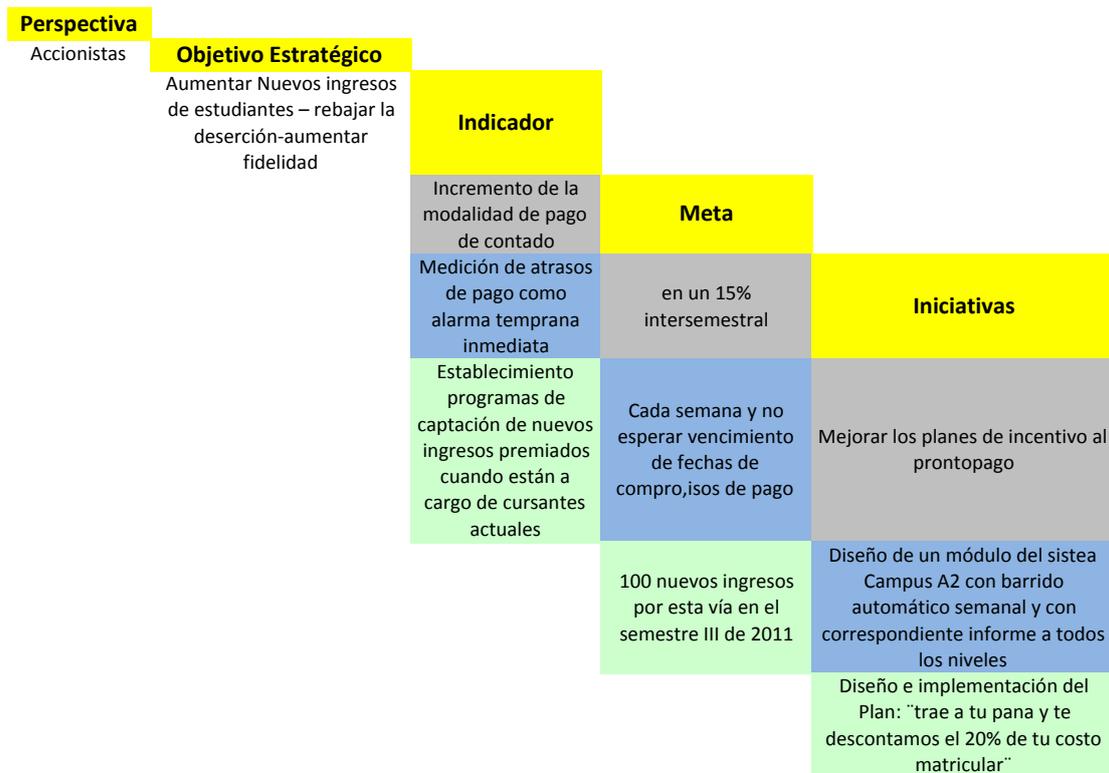
BSC en Departamento de Mercadeo

Perspectiva				
Accionistas	Objetivo Estratégico			
	Aumentar Nuevos ingresos de estudiantes – rebajar la deserción-aumentar fidelidad	Indicador		
		Base de datos actualizada para mercadeo interno relacional	Meta	
		Número e intensidad de Campañas de Mercadeo interno constante y directo	20.000 entradas	Iniciativas
		Número e intensidad de Campañas de Mercadeo externo de acercamiento al perfil de nuevo ingreso	1 campaña intensa mensual con mecanismos de acercamiento	Creación de think tank de jóvenes fumados para update la base de datos histórica y actual
			presencia en 9 centros comerciales a través de stands y en 80 salas de cine en el área metropolitana	Diseño de campañas específicas de acercamiento a nuestra audiencia interna, llamadas de cumpleaños, programas de fidelización
				Acuerdos con la cámara de centros comerciales, acuerdos con Cinex y Cines Unidos, apuntando a la parrilla de inicio de película

Cascada BSC en UE Control de Estudios



BSC en Gerencia de Administración



Espero que el haber trabajado con mi organización, a manera de ejemplo y desde el primer paso, satisfaga el requerimiento de mostrar el despliegue del objetivo estratégico escogido en tres niveles de la organización, incluyendo indicadores e iniciativas.