



Universidad
Monteávila

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



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

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION OPERATIVA PARA UNA EMPRESA
CONSULTORA DEL SECTOR RETAIL**

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

Ramírez Hernández, Jaime José, Cl. 9.642.036

Asesorado por:

González, Virgilio. (tutor académico)
Cressa A. Rudi L. (profesor seminario)

Caracas, febrero 2024

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

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION OPERATIVA PARA UNA EMPRESA
CONSULTORA DEL SECTOR RETAIL**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:
Ramírez Hernández, Jaime José, Cl. 9.642.036**

Asesorado por:
González, Virgilio. (tutor académico)
Cressa A. Rudi L. (profesor seminario)

Caracas, febrero 2024

ACTA DE APROBACION DEL TEG

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

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: **"Diseño de un modelo de gestión operativa para una empresa consultora del sector Retail"**, presentado por la ciudadana: **Ramírez Hernández, Jaime José**, cédula de identidad N° **9.642.036**, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **08 de febrero de 2024**, en el aula siete, en la sede de la Universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autora, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo, los profesores evaluadores en vista del rigor y suficiencia de la presentación y de la excelencia en el abordaje de la temática decidieron otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día **08 de febrero de 2024**



Prof. Virgilio González
C.I. 3.658.556



Prof. Rudi L. Cressa Azancot
C. I. 17.400.737

CARTA CONFIRMACIÓN DEL TUTOR



Universidad
Monteávila



CARTA DE CONFIRMACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Virgilio González C.I. N° 3.658.556 CONFIRMO QUE EL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO presentado por el estudiante Jaime J. Ramírez H., C.I. 9.642.036 cursante de la Especialización en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos, titulado "Diseño de un modelo de gestión operativa para una empresa consultora del sector Retail", al cual me comprometí en orientar desde el punto de vista académico cumple con los requisitos para su presentación.

A los seis días del mes febrero de 2024.

Firma del Tutor

DATOS DEL Tutor:

Nombre y Apellido: Phd. Virgilio González

Cédula: 3.658.556

DEDICATORIA

Este trabajo especial de grado sobre especialización en planificación, desarrollo y gestión de proyectos, se lo dedico a mi esposa, Susana Inés Justiniano Jiménez, por ser la protagonista, impulsadora de cerrar un pendiente académico que le había dado larga. Fue la persona que me motivo en cada semestre, organizadora de mi tiempo, a fin de cumpliera con los compromisos adquiridos, de empleados, padre, hijos y estudiantes, entre otros.

Deseo con todo mi corazón que no pierdas tu esencia.

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios todopoderoso.

Por ser el creador del universo, por darme la oportunidad de estar en ello a fin de poder cumplir el propósito de vida a través del libre albedrío.

A mis progenitores.

Por ser el pilar fundamental para la construcción de mi conducta actual, con mis defectos y virtudes. Por su apoyo incondicional en todos mis retos personales y profesionales. Han sido mi norte para todo emprendimiento, reto u obstáculo en este ciclo de vida. Y que a pesar de que uno de ellos no se encuentra en este espacio terrenal, solo con sus enseñanzas dejadas como herencias invaluable, contribuyen en mi desempeño de vida.

A mi núcleo familiar.

Por ser luz de vida diaria, por siempre buscar la mejor versión de mi persona; ser industrias 4.0. Por hacerme levantar de la cama y vencer los retos del día a día, con el ímpetu de una persona jovial. De la misma forma poder empoderarlos de la vida. Especialmente a Susana Justiniano; mi esposa, que me impulsó perseverantemente a iniciar y cerrar este capítulo profesional pendiente.

A mis tutores.

Por darme la orientación precisa, en el tiempo perfecto y con la calidad esperada. Gracias a ustedes, **Profesor González, Virgilio y Profesor Cressa A. Rudi L.**, eternamente agradecido, sin su apoyo el camino se hubiese hecho más complicado, los llevaré grabados para siempre como profesionales invaluable de alto desempeño.

A todos mis docentes.

La enseñanza de cada uno de vosotros ha dejado huella en la lógica de mi ser, incrementando el área cognitiva al 200% en muchas áreas, por cada cátedra de cada semestre. Tengo que resaltar a la Profesora **Marcella Prince**, por ser tan perseverante para la invitación a esta casa de estudio.

Además, a mis compañeros.

Mis compañeros, parte de esa colección selecta, por haber compartido muchas experiencias, conocimientos, esfuerzo. Haber sudado la camiseta UMA, con vosotros es algo inigualable, evento perfecto y digno de recordar.

Gracias a la casa de estudio.

Por último, agradecer a la universidad UMA, que confió en mí y me dio la oportunidad de cerrar brechas de conocimiento, en el área de gestión de proyectos. Lo valioso de este ciclo de estudio, es haberme impregnado de cada vivencia sobre sus cimientos y los espacios de su edificación.

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

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION OPERATIVA PARA UNA EMPRESA
CONSULTORA DEL SECTOR RETAIL.**

Autor: Ramírez Hernández, Jaime José

Tutor: González, Virgilio –

Profesor Seminario: Cressa A. Rudi L.

Año: 2024.

RESUMEN

Este Trabajo Especial de Grado tiene como objeto diseñar un modelo de gestión operativa para una empresa consultora del sector Retail, basado en un diagnóstico de la situación actual, a través de una matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, estructuración de un plan de mejoras y diseño de un Cuadro de Mando Integral. El alcance del proyecto se enmarca en cuatro etapas: Diagnóstico, Análisis, Priorización y diseño de procesos. La investigación, se justifica ya que le permitirá generar valor a sus clientes, estableciendo un antecedente de investigación inédito para este sector. Las limitaciones, están asociadas a la confidencialidad de información. Para el marco conceptual y teórico, se toman como antecedentes cuatro (4) investigaciones relacionadas a plan de mejora en la Gestión Operativa y Optimización de Procesos. Los conceptos fueron enfocados a: cuadro de Mando integral, optimización de procesos, gestión de proyectos y del sector Retail. Las bases legales están soportadas por la Pirámide de Kelsen. El sector de estudio de investigación está en el ámbito de la informática. La metodológica se basó en un estudio de casos, cualitativa no experimental; incorporando entrevistas al 100% de los gerentes y al 44% de los colaboradores. Los resultados reflejan, que la empresa, a pesar de que tiene fortalezas en ventas, debe fortalecer su visión que le asegure la trascendencia en el sector. Por lo tanto, se diseña un plan de mejora y cuadro de mando integral que coadyuve a mantener el liderazgo nacional y penetrar con éxito el mercado internacional..

Palabras clave: Cuadro de mando integral, optimización de procesos, sector retail, Oficina de Gestión de Proyectos, indicadores de gestión. Matriz DOFA.

Línea de Trabajo: Proyectos de control de gestión,.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS	xiii
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	17
Identificación de Necesidades y/o Problemas	17
Planteamiento del Problema	21
Objetivos del Proyecto	23
Justificación e Importancia	23
Alcance y Delimitación	24
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	27
Bases teóricas	31
Bases legales	39
Definición de términos básicos	40
CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL	46
Historia de la organización	46
Constitución	47
Marco filosófico	47
Marco legal	48
Personal	49
Mercado	50
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	51
Línea de Investigación del Trabajo	51
Tipo de investigación	51
Diseño de Investigación	52

Población y muestra.....	53
Técnicas e instrumentos de recolección de información.	53
Presentación y análisis de los resultados:.....	58
Metodologías y Técnicas del Proyecto.....	58
CAPÍTULO V. DESARROLLO Y PROPUESTA	72
En relación con el análisis de los documentos de la Organización.	72
En relación con el análisis de las entrevistas realizadas:	75
Con relación con el análisis de las encuestas:.....	78
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
REFERENCIAS.....	110
APENDICES Y ANEXOS	117
Anexo 1. Modelo de la encuesta.....	117
Anexo 2. Acta de Constitución del Proyecto	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma de elaboración del TEG	26
Tabla 2. Inventario de Documentos.....	54
Tabla 3. Tópicos relevantes para entrevistas	55
Tabla 4. Cuadro de Variables por objetivos.....	71
Tabla 5. Cuadro de Documentos actual	74
Tabla 6. Resultados de las entrevistas realizadas al equipo Gerencial.....	76
Tabla 7. Pregunta # 01. Conocimiento de la Visión estratégica.	80
Tabla 8. Pregunta #02. Los procesos de Comercialización.....	82
Tabla 9. Pregunta #03. La gestión financiera de la empresa.	83
Tabla 10. Pregunta #04. Los procesos de proyectos y consultoría (a).....	85
Tabla 11. Pregunta #04. Los procesos de proyectos y consultoría (b).....	86
Tabla 12. Pregunta #04. Los procesos de proyectos y consultoría.	87
Tabla 13. Pregunta # 05. La gestión del capital humano.....	88
Tabla 14. Pregunta # 06. La gestión de procesos.	90
Tabla 15. Plan de mejora del modelo de gestión operativa.	95
Tabla 16. Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas	99
Tabla 17. Diseño de Cuadro de mando integral	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama explicativo del entorno del sector retail.	18
Figura 2. Diagrama explicativo de la situación actual de la empresa.	22
Figura 3. Pirámide de Kelsen relacionada al proyecto de investigación.....	40
Figura 4. Análisis DOFA	59
Figura 5. Cuadro de Mando Integral.....	60
Figura 6. Tipos de barreras para la ejecución de estrategias.....	63
Figura 7. Pasos prácticos en la metodología del Cuadro de Mando Integral ..	66
Figura 8. Priorización para elevar la madurez de las perspectivas	69
Figura 9. Gestión de Proyectos – Marco de trabajo PMBOK.	70
Figura 10. Pregunta # 01. Conocimiento de la Visión estratégica	80
Figura 11. Pregunta #02.Los procesos de Comercialización.	81
Figura 12. Pregunta #03. La gestión financiera de la empresa.	83
Figura 13. Pregunta #04. Procesos de proyectos y consultoría.	84
Figura 14. Pregunta #4. Los procesos de proyectos y consultoría (a)	85
Figura 15. Pregunta #04. Los procesos de proyectos y consultoría (b).....	87
Figura 16. Pregunta # 05. La gestión del capital humano.	88
Figura 17. Pregunta # 05. La gestión del capital humano.	89
Figura 18. Pregunta # 06. La gestión de procesos.....	90
Figura 19. Pregunta # 07. La Gestión de mercadeo.....	91
Figura 20. Pregunta # 08. ¿Está a gusto trabajar en esta empresa?	92
Figura 21. Pregunta # 08. ¿Está a gusto trabajar en esta empresa?	93
Figura 22. Mapa estratégico Consultora retail.....	101
Figura 23. MAPA ESTRATEGICO – CONSULTORA RETAIL	104

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

ANSA	Asociación Nacional de Supermercados y Autoservicios de Venezuela
BOPIS	Compra en línea, buscar en tienda o Buy OnLine, Pick up In Store, por sus siglas en inglés
BORIS	Compra en línea, devuelva en tienda o Buy OnLine, Return In Store) por sus siglas en inglés
BOPAC	Compra en línea o Buy OnLine, Pick up At Curbside por sus siglas en inglés
BSC	Cuadro de Mando Integral, <i>Balance Scorecard</i> por sus siglas en inglés
CAVEDATOS	Cámara Venezolana de Empresas de Tecnologías de la Información
CEO	Director ejecutivo o Chief Executive Officer
CRM	Sistema de Gestión de Relaciones con Clientes o <i>Customer Relationship Management</i> por sus siglas en inglés
D2C	Directo al consumidor o Direct-2-Consumer por sus siglas en inglés
DOFA	Debilidades Oportunidades Fortalezas y Amenazas
Ebitda	Earnings Before Interest Taxes Depreciación and Amortization, por sus siglas en inglés. Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización
EPDGP	Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos
ERP	Sistemas de planificación de Recursos Empresariales o software
ENTERPRISE	Enterprise Resource Planning por sus siglas en inglés
IGTF	Impuesto General a las Grandes Transacciones Financieras
PIB	Producto Interno Bruto
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
ROI	Return on investment por sus siglas en inglés. Retorno de la Inversión
TEG	Trabajo Especial de Grado
TI	Tecnología de Información
TIC	Tecnologías de Información y Comunicaciones
UE	Unión Europea
UMA	Universidad Monteávila

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Especial de Grado (TEG) pretende generar un modelo de gestión operativa que sirva de guía para todas las empresas orientadas a la consultoría y gestión de proyectos dentro del sector retail que puedan acompañar a elevar el nivel servicio de los centros de abastecimientos y distribución de alimentos a nivel nacional e internacional, a través de la tecnología basada en la industria 4.0.

El sector retail está en un acelerado crecimiento, no solo a niveles de ingresos, sino también en el modelo de atención que demandan los actuales consumidores y que ven como un sitio de abastecimiento natural estos establecimientos de distribución de alimentos, tales como supermercados e Hipermercados o tiendas integrales que ofrecen además de productos de alimentos para su preparación, servicios de restaurante, farmacias, espacios de recreación, entre otras. Este nicho de mercado debe evolucionar hacia una atención personalizada, mucho más automatizada y digital, incorporando herramientas tecnológicas para captar este público objetivo exigente.

Mas allá de la diversificación en la atención de los clientes a través de la capilaridad de canales, con la incorporación de sitios web, redes sociales, entregas de los productos en casa; la atención presencial debe ser adaptada y evolucionada, incorporando la agilidad en el modelo de atención, ya que aunque el mercado tiende a disminuir espacios físicos por el nuevo comportamiento digital de los consumidores o en su búsqueda de eficiencia; todavía existe la tendencia en la adquisición de productos de manera física; por lo tanto estos centros de atención, deben colocar sistemas orientados hacia una autogestión, sobre los productos requeridos, así como en la cancelación de la compra a través de cajas de facturación, manejadas por los propios clientes o la disminución de colas a través de sistemas manejadores de colas, a fin de que el cliente pueda usar el tiempo de espera, realizando otras actividades mientras le llegue su turno para ser atendido.

Ésta es una propuesta que coadyuva a que estas empresas de consultoría y gestión de proyectos tecnológicos, puedan tener un modelo operativo ágil, con una estructura orientada a procesos, con indicadores de gestión claves, con un capital humano capacitado a la búsqueda o desarrollo de soluciones tecnológicas que impulsen un modelo de atención adaptado a las nuevas necesidades de los usuarios.

Estas empresas no pueden adolecer de problemas internos, con burocracia excesiva, con capital no capacitado o en su defecto desmotivado, con ausencia de documentación de los procesos o carencia protocolo de resolutive de fallas. Por esta razón, se considera valioso el aporte de este trabajo especial de grado, ya que su espíritu principal, es mitigar estas variables a través de la incorporación de un análisis de la organización, la entrega de un plan de mejora a consecuencia del diagnóstico, un cuadro de mando integral inédito, que oriente a la empresa retail así como a las organizaciones con el mismo fin; de monitorearse a través de las perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

El trabajo especial de grado está enmarcado en cinco (05) capítulos siguientes:

Capítulo I: Planteamiento del problema. Este capítulo describe el planteamiento y delimitación de la problemática, la pregunta de investigación, los objetivos; justificación e importancia, y finalmente el alcance y limitaciones de la investigación.

Capítulo II: Marco Conceptual y Teórico. En este capítulo, se establecen los antecedentes, conceptos y teorías, así como el marco legal que avalan la investigación.

Capítulo III Marco Organizacional. En este capítulo se presenta la visión, misión y otros elementos estratégicos de la organización más representativa del sector, Cámara Venezolana de Empresas de Tecnologías de la Información, CAVEDATOS.

Capítulo IV: Marco Metodológico. Se describe el lineamiento de la investigación a través de métodos y técnicas para realizar las fases de la investigación que permiten identificar el tipo y diseño de la investigación, población y muestra a ser estudiada.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones. Contiene los elementos conclusivos y las recomendaciones más importantes de la investigación.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

Identificación de Necesidades y/o Problemas

El sector del mercado minorista venezolano, mejor conocido como *retail*, en el idioma inglés, ha ido enfrentado en los años recientes, grandes retos para sobrevivir ante los escenarios cambiantes de un mercado cada vez más competitivo, sometido al cumplimiento de regulaciones gubernamentales, procesos de logística complejos; así como avanzar con la digitalización e innovación del mercado, en múltiples canales entre ellos los canales móviles, web, redes sociales.

Algo semejante, se refleja en la situación del *retail* en Europa, según describe el estudio “El Retail europeo 2021-2022”, elaborado por la consultora de investigación de mercados GfK (2021), indica que “En España, para el 2021, hay un crecimiento en el sector retail del 7,7%, con respecto al año 2019, casi un punto por encima de la media de los 27 estados miembros de la Unión Europea¹ (UE) (6,8%)”. Principalmente se atribuye dicho crecimiento a la mejora en el poder adquisitivo, tendencia de los precios y la inversión que se realiza en nuevas tecnología y canales digitales.

En el caso de América Latina, particularmente el caso colombiano, el sector de retail en el año 2020, fue uno de los sectores con mayor participación dentro del Producto Interno Bruto (PIB), con 17,4%, según el informe de Súper Sociedades. El factor principal es que los ingresos de las compañías que lo componen repuntaron cerca de 26,4% anual, alcanzando ganancias por \$1,87 billones.

Según KPMG² (2022), para la región de Latinoamérica en el 2020 se alcanzó un crecimiento del comercio en línea cercano al 37% (especialmente en Argentina,

¹ Unión Europea https://european-union.europa.eu/index_es

² Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG) <https://kpmg.com/xx/en/home.html>

Brasil y México, donde el incremento fue del 79%, 35% y 27% respectivamente), seguida por Norteamérica (32%), Europa (29%) y Asia Pacífico (26%).

Es evidente, que la cadena del retail se encuentran en proceso de adaptación; desde los fabricantes o distribuidores que deciden apostar a los sistemas que le permitan llegar directo al consumidor (conocido en inglés como *direct-2-consumer* (D2C)) para sortear intermediarios, en auge durante pandemia, por los problemas de distribución; pasando por los nuevos esquemas de compras digitales adoptados tanto por empresas mayoristas como minoristas, hasta las tiendas físicas, que comienzan a replantear su función y utilidad dentro de este sistema.

Asimismo, la realidad venezolana, según reseña de KPMG (2022), no escapa de la tendencia del crecimiento del retail, a pesar de la situación económica que atraviesa el país, producto de la inestabilidad en los precios, la hiperinflación de los últimos 3 años, la continua devaluación de la moneda, los altos niveles de incertidumbre y que alrededor del 60% de las transacciones comerciales en su mayoría están dolarizadas.



Figura 1. Diagrama explicativo del entorno del sector retail.

Fuente: Propia

Todo lo anterior, ha derivado en adecuaciones sobre los sistemas de gestión de los negocios retail y mayor intensidad en el uso de las tecnologías, la necesidad de gestionar con eficiencia grandes cantidades de datos, mejorar la experiencia de los clientes, mediante pagos digitales, esto se alinea con los preceptos de la cuarta revolución industrial o Industrias 4.0, que según Deloitte³ (2023) “combina técnicas avanzadas de producción y operaciones con tecnologías inteligentes que integran a personas, proceso y activos ”.

Consecuentemente, las nuevas tecnologías como la robótica, la analítica, la inteligencia artificial, el internet de las cosas, entre otros, precisamente tienen una intersección con los sistemas o servicios que ofrecen las empresas consultoras a la empresa retail, es por ello por lo que ambos sectores se alinean a la nueva revolución, buscando experiencias de omnicanalidad, mercadeo personalizado, comercio por voz, diferentes modalidades de pago, comercio electrónico.

Con esta nueva Revolución Industrial 4.0, de acuerdo con la clase abierta de la Universidad Monteávila⁴, Arraiz (2023), donde se explicó, en detalle el impacto hacia todos los modelos de producción, el nuevo concepto de hacer negocios, así como el impacto a la sociedad; el sector *retail* no queda fuera de la línea del cambio; a partir de la intensidad de la huella de la revolución, se marcará la lucha entre la comercialización de este sector de manera física vs. la digitalización del modelo.

Con este basamento, las empresas de consultoría, especialmente, **Consultora Retail**, debe prepararse a fin de marcar un diferencial con sus competidores y lograr captar la atención de sus clientes así como, poder asesorarlo de manera firme para la transición inminente hacia el nuevo modelo de negocio, optimizando los costos de operabilidad e incrementado el conocimiento del

³ Deloitte <https://www2.deloitte.com/us/en.html>

⁴ Universidad Montávila (UMA) <https://www.uma.edu.ve/>

comportamiento de sus clientes; sin dejar a un lado la mitigación de la gratificación de los clientes de manera inmediata.

Las empresas inmersas en este sector están en la toma de decisión o en la disyuntiva para darle continuidad al negocio; enfocarse en buscar solución a todos los agentes externos o en su defecto, inclinarse en los factores intrínsecos que apoyan a su cadena de valor. Como, por ejemplo, inversión en capital humano, maquinarias, remodelación de sus tiendas, etc.

Cualquier empresa que quiere ser líder dentro de este mercado, reconoce que debe establecer en su plan estratégico, la búsqueda de equilibrio entre estos dos ámbitos (interno-externo) que requieren ser estrictamente atendidos. Por lo tanto, estas empresas deben buscar apoyo en personal o en organizaciones de consultoría que las orienten para tomar la mejor decisión a fin de mantenerse o incrementar su participación de mercado actual.

Por otra parte, las empresas de consultoría, por el escenario expuesto deben fortalecer sus estructuras actuales para poder hacer frente a esta acelerada demanda de requerimientos por parte de todas las cadenas de supermercados, Farmacias y *players*⁵ emergentes, en cuanto a soluciones hardware, software, reportes, indicadores que le permitan a este sector mejorar los tiempos de respuestas, calidad de servicios y sistemas administrativos y contables adaptados a las nuevas leyes gubernamentales.

⁵ Comunicare Neuromarketers. Los players en marketing son todas esas marcas o negocios que llevan a cabo su **actividad solamente en e-commerce**. Es decir, no tienen una tienda física, sino una web y perfiles en redes sociales desde los que ofrecen todo su catálogo de productos y servicios. <https://www.comunicare.es/player-que-son-y-para-que-sirven-enterate-de-todo-2023/>

Planteamiento del Problema

La Empresa Consultora Retail, venezolana que da origen a este proyecto, se encuentra en un acelerado crecimiento dentro de los servicios de Consultoría para el mercado minorista (*retail*), está consiente que debe adaptarse para conseguir participación en el mercado, ofreciendo un portafolio de soluciones tecnológicas y consultoría para este sector retail.

Actualmente, los productos que ofrece abarcan entre otros, soluciones para la planificación de Recursos Empresariales conocido en inglés como *software Enterprise Resource Planning* (ERP); Soluciones de Gestión de Relaciones con Clientes conocidos en inglés como *Customer relationship management* (CRM), Soluciones de pagos, equipamiento e instalación de Hardware y Almacenamiento de datos en la nube.

Dado el crecimiento que ha tenido el sector, según Lorente (2022), por el orden del 28%, en los últimos años, sin importar el escenario pandemia; la organización, Consultora Retail se encuentra en un entorno de consolidación de su posicionamiento nacional y a la vez dando sus primeros pasos para su expansión internacional. De cara al mercado nacional, Consultora Retail presenta dificultades en la eficiencia del servicio que ofrece al mercado actual; a su vez sabe que esta situación debe ser mitigada, de manera de no afectar su participación en el Mercado internacional.

Las debilidades de La Consultora Retail, se han evidenciado en el incumplimiento de los compromisos actuales con sus clientes en servicios de Consultoría, Proyectos y Post Venta.

Basado en lo anterior, La Consultora Retail, se ha planteado realizar un diagnóstico, para identificar las oportunidades de mejora a lo largo de su cadena de producción, que contribuya a identificar y minimizar los impedimentos, a fin de garantizar la sostenibilidad del negocio, elevar el nivel de satisfacción de sus clientes y poder iniciar la conquista del mercado internacional.

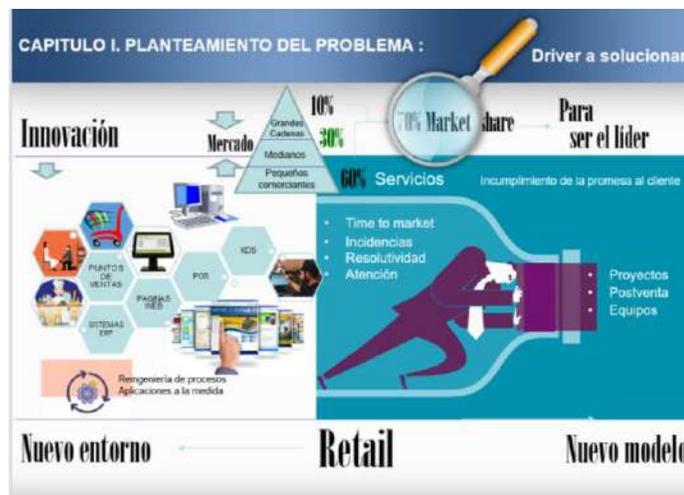


Figura 2. Diagrama explicativo de la situación actual de la empresa.

Fuente: Propia.

La Consultora Retail, desea resolver la problemática que se le presenta, ya que con ello podrá hacer mejor uso de sus recursos y así poder realizar una expansión de sus servicios a otros mercados, con lo cual, es importante resaltar, que el nuevo diseño de gestión resultante de la reingeniería, será el nuevo modelo para replicar también en el mercado internacional.

Por lo ante expuesto, es inminente realizar un diseño del modelo de gestión operativa a fin de permitirle a la Consultora Retail, mejorar su productividad, al

menos en un 15% y mantenerse en el mercado venezolano, que se encuentra en expansión de comercios Retail⁶ y que adicionalmente coadyuve a continuar con sus planes de expansión internacional.

Objetivos del Proyecto

Objetivo General.

Diseñar un modelo de gestión operativa para una empresa consultora del sector Retail, con la finalidad de posicionarla como líder en el mercado nacional e internacional de productos y soluciones tecnológicas, en el segmento del Retail al 31 de marzo de 2024.

Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico de la situación actual, a lo largo de la cadena de valor de La Consultora Retail a través de una matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).
- Estructurar el Plan de las mejoras para el nuevo modelo de gestión operativa.
- Diseñar un modelo de seguimiento de las mejoras a implementar a través de un Cuadro de Mando integral.

Justificación e Importancia

La investigación que se presenta en este Trabajo Especial de Grado (TEG) se justifica para La Consultora Retail ya que, le permitirá identificar, priorizar y

⁶ Retail, es un término de la lengua inglesa que se emplea para nombrar a la venta minorista <https://definicion.de/retail/>

planear las oportunidades de mejora que serán analizadas mediante la herramienta de identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Alcance y Delimitación

El alcance de este TEG, tiene como objetivo, trabajar en un proyecto, cuyo principal entregable es una propuesta de mejora al Modelo de Gestión Operativa sobre la comercialización, instalación y posventa, que coadyuve a optimizar los procesos claves de la cadena de valor de La Consultora Retail, en lo que respecta a Comercialización, Proyectos y Consultoría o Postventa; partiendo de una fase de diagnóstico que vislumbrará las oportunidades del modelo actual, soportada en una metodología híbrida y fundamentada en el *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK).

El alcance del proyecto se estima a realizar en cuatro etapas las cuales a muy alto se componen como sigue:

Fase Diagnóstico: Este diagnóstico abarca en plasmar cuantitativa y cualitativamente el modelo de gestión actual a lo largo de la cadena de valor, tomando en cuenta los procesos de comercialización, instalación y postventa.

Unas de las aristas que se incluye en el diagnóstico, es el modelo estructural de la Organización: niveles de jerárquicas, funciones, roles y responsabilidades, estandarización de procesos y modelo de actuación de los colaboradores.

Esta fase contempla la planeación del informe y la presentación de hallazgos, así como los lineamientos, estratégicos, tácticos y operativos de los cambios a realizar en la cadena de valor.

Fase de Identificación de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del proceso operacional de la Consultora Retail, se espera contar con la participación del equipo multidisciplinario de la consultora.

Fase de priorización y selección de las iniciativas de mejora, contempla la delimitación de aquellas iniciativas que deberán estar a corto y mediano plazo, para lo cual, se espera contar con la participación de la alta gerencia de La Consultora Retail.

Fase de Planeación de Adecuación o reingeniería de procesos, esta fase, contemplará el plan detallado de las iniciativas priorizadas por la alta gerencia, adicionalmente debe tomar en cuenta el Manejo comunicacional y motivacional del cambio, que facilite su implementación.

La metodología para la definición del Plan de mejora de gestión estará basada en el marco de trabajo del *Project Management Institute* (PMI), se aplicará a los procesos claves dentro de la cadena de valor. El entregable de esta investigación llega hasta la elaboración del plan y no contempla la implementación de las oportunidades de mejora.

Cronograma de elaboración del TEG

A continuación, se presenta el cronograma que permitirá guiar los pasos para completar el TEG para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos (EPDGP)

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Para Sabino, (2006) el marco teórico, "tiene por propósito precisamente eso; dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema". La cita, que antecede, expresa que el marco teórico establece la conceptualización escrita por diferentes autores, relacionadas con el problema de estudio, canalizando el contexto y comprensión a fin de poder determinar el alcance, su justificación, así como sus implicaciones.

Antecedentes de la Investigación.

Toda investigación a realizar, debe estar soportada por trabajos relacionados, donde la brecha de conocimiento sea cercana, en cuanto a variables, objetivos planteados, metodología de investigación, entre otras. Las mismas servirán de marco conceptual viable para su desarrollo, por ende, ayuda a enviar el mensaje del origen de la investigación realizada.

Lo expuesto anterior señala que el marco teórico consiste en elementos teóricos relacionados con el problema de estudio que permite su adecuada comprensión para luego definir su alcance y comprender sus implicaciones, es decir, que el marco teórico es la base principal del problema dentro de las cuales se explican aspectos significativos del tema o problemas en estudio y debe estar enlazada con la teoría, la práctica y el proceso de la investigación.

Los antecedentes están tipificados, como antecedentes de campos y teóricos: antecedentes teóricos, son aquellos, basados en todos los libros o documentos de investigaciones que plasman teorías, guardando una relación estrecha al proyecto en investigación y los antecedentes de campo, son aquellos

estudios realizados a partir de bases experimentales, y que tienen un componente de datos numéricos o información descriptiva.

A continuación, se presentan los antecedentes que apoyan al crecimiento de la línea de investigación establecida en este proyecto, apoyado en estudios tanto teóricos como de campos realizados por diferentes autores.

Autor: Revista electrónica Predictiva21 (2022),

Título: Plan de Mejora Operativa como Metodología para detectar Áreas de Oportunidad en la Turbo Maquinaria de instalaciones Costa Afuera.

Objetivo General: Establecer estrategias para el cierre de brechas e implementar adecuadamente un sistema de confiabilidad operativa en un contexto dado, así como reducir las pérdidas y costos de operación y mantenimiento.

Metodología: Híbrida con tendencia de campo y cuantitativa.

Conclusiones: Esta metodología es de gran utilidad ya que nos permite, de un modo muy objetivo (siempre y cuando se cumplan los procedimientos para realizarla), establecer estrategias para el cierre de brechas y acciones necesarias que faciliten incrementar la confiabilidad de una instalación en un contexto operativo dado, lo cual nos permitirá jerarquizar las fallas e impactos operativos que generan producción diferida reduciendo así las pérdidas y costos, rompiendo los paradigmas preestablecidos por el personal de operación y mantenimiento. Es importante indicar que durante el desarrollo de planes de mejora operativa se ha observado que, en el proceso de validación, los equipos de trabajo discriminan acciones de gran valor debido al esfuerzo que representa la ejecución de las mismas, siendo ellos los responsables de su ejecución. Al reconocer una falla en la gestión se podrían llegar a evidenciar algunas áreas de oportunidad en las competencias del personal conformado por el equipo de trabajo, proceso similar al de un juez que se juzga a sí mismo. Finalmente, el plan de mejora operativa nos permitirá una gestión de operación y mantenimiento efectiva, así se podrá: Tomar decisiones más acertadas. Maximizar la efectividad de las acciones. Desarrollar actividades preventivas bajo un enfoque costo-efectivo

Aunque el sector no está relacionado con el trabajo de investigación, sus aportes de investigación, sí; ya que muestra aspectos generales sobre la adaptación y desarrollo de las acciones de un plan de mejora operativa en base al modelo de gestión actual. Su origen, radica en actividades específicas sobre la implementación de un sistema de confiabilidad operacional dentro de las instalaciones de la Organización. Por otra parte, lo enlaza a un plan de mejora, que consiste en generar un número de acciones específicas, dirigidas a proponer

una estrategia exitosa que maximice la efectividad, disminuyendo el número de fallas para obtener la confiabilidad operativa, así como la implementación de un sistema de medición de indicadores que redundaran en el monitoreo de la cadena de valor, así como elevar la eficiencia de la gestión global.

Autor: Ccahuay, J., Jara, K., Vásquez M. (2020).

Título: Plan de mejora en la Gestión Operativa para reducir costos de la empresa Shalom Empresarial S:A.C. Chiclayo.

Objetivo General: Elaborar un plan de mejora en la gestión operativa para reducir costos de la empresa Shalom Empresarial S.A.C.

Metodología: Esta investigación es de tipo cuantitativa descriptiva y de diseño no experimental; se utilizaron técnicas de recolección de datos como entrevista al jefe de operaciones de la empresa, entrevista al personal, observación directa a los procesos operativos y un análisis documental de la organización. También se utilizó herramientas de diagnóstico como los diagramas de Ishikawa y Pareto

Conclusiones: Se logró identificar problemas principales como desorden en la descarga en el proceso de recepción, deficiente almacenamiento, inadecuada manipulación de paquetes, demora en el recojo de mercadería e inadecuada programación de vehículos de reparto. Para mejorar la problemática se propuso aplicar la técnica de las 5s, Layout de almacén, programa de capacitaciones, implementación de un nuevo puesto de trabajo y una adecuada programación de vehículos por zona. Mediante la aplicación de las propuestas se estima que se reducirían los costos operativos de S/ 127 846.54 a S/ 108 445.39 que equivale a una disminución del 15.18% de los costos actuales. Se concluye que un plan de mejora en la gestión operativa contribuye a reducir los costos operativos de la empresa Shalom empresarial S.A.C. Además, mediante la aplicación de las propuestas se tendría un beneficio costo de 1.95.

Aunque el trabajo, está enfocado estrictamente en la reducción de los costos, para la mejora de la eficiencia de la organización, no obstante, es valioso el aporte de este trabajo y se toma como referencia, debido al tipo de investigación, basándose en la metodología descriptiva y de diseño no experimental. La recolección de los datos se basó en entrevistas a los involucrados en el proceso, así como la observación in situ de los procesos claves. Importante destacar, el establecimiento de indicadores de gestión como basamento del diagnóstico, así como las acciones tomadas para la reducción del desperdicio por consecuencias de un proceso no adecuado.

Autor: Blog Wearedrew, el artículo Gestión de proyectos (2020)

Título: ¿Cómo hacer un plan de mejora de procesos?

Objetivo General: Establecer una metodología de trabajo para la optimización de los procesos dentro de la organización.

Metodología: El trabajo, establece una metodología para la mejora de los procesos a través de la identificación y análisis; detectando los eslabones débiles a lo largo del *end to end* del proceso.

Conclusiones: La aplicabilidad de siete (07) pasos, en cuanto al mapeo (1) del proceso, el análisis (02) para a través de la observación, detectando dónde hubo un problema, como retrasos, sobreasignación de recursos, demasiado dinero gastado, miembros del equipo inactivos, el rediseño (03) toda vez que se ha descubierto la causa del problema, Asignar (04), Asignación de los recursos necesarios y responsable de quien aplicara las acciones de mejoras, así como la ejecución de los 3 pasos siguientes, que es la implementación, comunicación y supervisión de las acciones para el mantenimiento y preservación de la eficiencia adquirida, darán el mejor resultado de la reingeniería de los proceso.

Autor: Forero, Ayma, Zavarce, R (2012).

Título: Modelo de Gestión Operativa para los servicios de Tecnología de información en empresas de Servicios Públicos.

Objetivo General: Implementar modelo de gestión operativa, específicamente para los servicios de tecnología de información, en empresas de servicios públicos.

Metodología: La metodología utilizada fue híbrida, descriptiva, cualitativa y teórica.

Conclusiones: La investigación se justificó por la necesidad que tuvieron estas empresas de supervisar y controlar adecuadamente las operaciones que se realizan en la plataforma tecnológica a fin de maximizar la disponibilidad de los servicios de tecnología de información. Para el desarrollo de la investigación se revisaron los postulados y consideraciones descritos por: Beltrán (2004), Bon (2007), Cokins (2006), Broussard (2008), Klosterboer (2008) y Quint (2007), entre otros; así mismo, se identificó en las prácticas establecidas en la Librería de la Infraestructura para la Tecnología de Información los procesos requeridos en la gestión operativa: operación y transición del servicio. La propuesta implementada formula un modelo de gestión operativo, que utiliza indicadores para medir el desempeño de los servicios, en base a los procesos de operación y transición identificados en las prácticas mencionadas.

Se toma como soporte de la investigación a desarrollar por la formulación de un modelo basado en indicadores operativos para medir el desempeño de los servicios en base a los procesos de operación establecidos, así como para la búsqueda de opciones de herramientas tecnológicas que pudiesen coadyuvar a elevar la calidad del nuevo modelo en el sector Retail.

Autor: Sandinsa,sa (2014).

Título: Optimización de procesos que se desarrollan en la empresa Sandinsa, sa.

Objetivo General: Optimizar los procesos para la ejecución de los proyectos de sus clientes a fin de mejorar su performance en cuanto a costo calidad y satisfacción.

Metodología: De campo y descriptiva.

Conclusiones: El propósito principal de optimización de su cadena de valor, fue basada en cubrir la necesidad de aumentar los niveles de confianza en la gestión, elevando su desempeño actual para poder convertirse en una opción más que atractiva entre clientes nacionales y en un futuro al mercado internacional.

Se valora, como basamento esta tesis de grado, ya que, aunque su campo de acción no es igual al mercado en estudio; tiene el mismo propósito, el cual es poder mejorar los procesos inherentes al servicio prestado a sus clientes, en lo que respecta al área de consultoría, especialmente en la ejecución e implementación de los proyectos, en cuanto a costos, tiempo y satisfacción de los clientes; los cuales redundaran en conseguir un incremento en la captación y fidelización de los segmentos de mercado que atiende la empresa consultora RETAIL y poder convertirse en una opción más que atractiva entre clientes nacionales e internacionales.

Bases teóricas.

Existen muchos autores que soportan la tesis que las bases teóricas soportan la investigación a realizar y que, sin ellas, no existiría un marco conceptual que guiara y soportara la investigación. Entre ellas se plasman la guía de los siguientes autores:

Según Pérez, (2006), referenciado por Camacho (2011), las bases teóricas son "el conjunto actualizado de conceptos, definiciones, nociones, principios que explican las teorías principales del tópico a investigar" (p. 69).

Según Bavaresco (2013). "La base teórica tiene que ver con las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio, es decir, cada problema posee algún referente teórico, lo que indica, que el investigador no puede hacer abstracción por el desconocimiento, salvo que sus estudios se soporten en investigaciones puras o bien exploratorias".

De acuerdo con los conceptos anteriormente planteado, las bases teóricas son los conceptos, características, funciones que están relacionadas con el tema de estudio, la cual permitirán al investigador recopilar Información. En esta sección se presenta un cuerpo de teorías y estudios que servirán de fundamento teórico y se destacan aquellos que de una u otra forma tienen relación directa con la intención de la investigación.

Retail: Según Nicolás, M. (2017), es un término de origen inglés utilizado para describir la venta por menor y directa de productos a clientes finales para su consumo y no para revender. Este tipo de negocios tienen como objetivo vender a múltiples clientes un stock que es masivo. El negocio más determinante en esta categoría, son los supermercados, no obstante, encajan en esta definición muchísimos otros comercios, tales como cadenas de moda, centros comerciales, restaurantes de comida rápida, tiendas de conveniencia, entre otras.

Basándose la conceptualización en el autor mencionado, la cadena de distribución en una Retail está conformada por cuatro actores principales, para asegurar que este proceso se realice exitosamente, ellos son: **Fabricante:** produce los bienes con la ayuda de máquinas, materias primas y mano de obra calificada.

Mayorista: compra todos los productos terminados y los vende a minoristas en grandes cantidades. **Retailer:** expone y comercializa los productos en pequeñas cantidades a un consumidor final. **Consumidor:** compra los productos al minorista para su uso y satisfacción de necesidades.

Tipos de Retail: Según Nicolás, M. (2017), los *retails* se pueden clasificar en:

Retailers offline: aquellos cuyo modelo de negocio se fundamenta únicamente en la actividad comercial realizada en tiendas físicas. Entre ellos se tienen: grandes almacenes, las cuales venden una amplia gama de productos dentro de un mismo espacio físico. **Supermercados**, son grandes ejemplos de *Retail* porque manejan mucho volumen y el cliente final hace foco en los productos que cumplen sus necesidades. **Retailers de descuento**, espacios que comercializan productos que están empaquetados en grandes cantidades a precios muy económicos. **Retailers de especialidades**, comercializan categorías específicas y productos de marca.

E-retailers: La contraposición al modelo clásico, aquellos que sólo emplean Internet como canal de venta a través del *Ecommerce*⁷.

Brick and Mortar: Es un modelo híbrido en el que se combinan las tiendas físicas con la tienda online.

Características del sector retail: Ballesteros (2021) indica que este sector se caracteriza en la nueva tendencia del sector, por lo siguiente: 1. Repetición de ventas: Dado que suelen ser compras de pequeño o mediano volumen, tienen una mayor frecuencia de repetición en comparación a otro tipo de negocios. 2.-

⁷ Ecommerce Comercio Electrónico. Consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet. <https://www.visa.co.ve/dirija-su-negocio/pequenas-medianas-empresas/notas-y-recursos/tecnologia/que-es-ecommerce-o-comercio-electronico.html>

Realización de campañas de marketing dirigidas al cliente final; ya que lo más importante es llamar la atención del comprador y para ello, los *retailers* se podría decir que son unos profesionales y compran en grandes cantidades y venta al detalle a fin de poder vender a un precio más bajo.

Estrategia de la Organización: La estrategia de una organización describe la manera como se intenta crear valor a los accionistas

Las estrategias de las empresas son particulares, algunas están orientadas a

- Sus crecimientos financieros (ingresos, utilidades) Perspectivas financieras
- Los productos y servicios que ofrecen Perspectivas de Ventas
- Sus Clientes Objetivos Perspectivas de marketing
- Calidad de sus procesos Perspectiva de procesos
- Su capital humano y su aprendizaje Perspectivas de los recursos Humanos

Cada una de las perspectivas mencionadas son interesantes, pero es muy importante que se tenga en cuenta una perspectiva global, donde todas ellas se combinan. Y justamente ellas son las que se representan en el Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard (BSC por sus siglas en inglés), dichas perspectivas contemplan parámetros clave para la creación de valor a largo plazo.

Cuadro de Mando Integral: Según, Montoya (2011). La herramienta del Cuadro de Mando Integral ".es un sistema de gestión que requiere del compromiso y la participación de todos los servidores para alcanzar el éxito y los beneficios esperados en la organización.". Por tanto, en su reflexión de esta herramienta invita a los directivos de las organizaciones a usarla, no como una moda, sino como herramienta vital, que les permita a través de ella, trasladar los objetivos estratégicos, a un conjunto de reglas de negocios definidas para la medición de la gestión. Por lo tanto, el objetivo del BSC es, lograr interpretar metas y estrategias, en indicadores tangibles por cada colaborador de la empresa. cada miembro de la organización.

Según el blog GESTIOPOLIS, en el artículo, *Balanced Scorecard*, (2020). El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance ScoreCard (BSC por sus siglas en inglés), viene a satisfacer la brecha existente en la mayoría de los sistemas de gestión por la falta de un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener *feedback* sobre ella.

Se puede considerar como un grupo de indicadores que permiten cuantificar medidas de la ejecución de la organización, además que permite comunicar el resultado de la estrategia, tanto a los colaboradores como a principales interesados.

Entonces, es un sistema de medida, herramienta de comunicación y un sistema de gestión estratégica.

Según el Balance Scorecard Institute, el cuadro de mando integral es usado en “empresas e industrias, gobiernos y organizaciones sin fines de lucro en todo el mundo. Más de la mitad de las principales empresas de EE. UU., Europa y Asia utilizan el BSC, y su uso crece en esas áreas, así como en Oriente Medio y África”. Según un estudio de Bain & Co referenciado por el Balance Scorecard Institute, el “cuadro de mando integral está en el quinto lugar entre las diez herramientas de gestión más utilizadas en todo el mundo”. Igualmente, según ese mismo instituto, el Cuadro de Mando Integral “ha sido seleccionado por los editores de Harvard Business Review como una de las ideas de negocios más influyentes de los últimos 75 años.”

El cuadro de mando integral toma en cuenta a los empleados de todos los niveles y considera que deben estar informados de los indicadores financieros y no financieros.

Origen del Cuadro de mando integral (CMI): El CMI tiene su origen en 1990 en Boston, de la mano de Robert Kaplan, profesor de contabilidad de la Universidad de Harvard y David Norton, un consultor del área. Su desarrollo está basado en un estudio realizado a una docena de empresas, cuyo objetivo era registrar la medición financiera y su efectividad al momento de crear valor. Su estudio estaba basado en registros de medición de la actividad de la empresa con sus clientes, sus empleados, sus procesos.

Uso de la herramienta Cuadro de Mando Integral:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener *feedback* para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

Beneficios de la herramienta Cuadro de Mando Integral.

Con base a lo planteado por Guerrero Cuadrado. (2011 p.179), los beneficios de aplicar el Cuadro de Mando Integral en la empresa se encuentran los siguientes:

Motiva a los colaboradores hacia el cumplimiento de las metas establecidas por la organización. Es guía para la gestión del desempeño actual e impulsa a

mejorarlo. Usa medidas en cuanto al desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento a fin de alinear iniciativas individuales, organizacionales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. Es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización.

Según Deloitte (2017) y en complemento con la información de León (2020), el Cuadro de Mando Integral, es una herramienta útil para el Consejo en el planeamiento y seguimiento de la estrategia, ya que permite entre otros aspectos:

- Mostrar una visión global de la situación y estrategia de la organización y derivar los objetivos específicos
- Facilitar el diseño y planificación de estrategias, además de proporcionar información para la toma de decisiones rápidas (acciones a corto plazo).
- Hacer seguimiento de resultados y cambios en las estrategias oportunos.
- Hacer participativa la visión estratégica, con todos los empleados. La metodología alinea todos los elementos que componen la planeación estratégica, esto quiere decir que los esfuerzos de toda la organización deben estar concentrados y alineados hacia la misma búsqueda de cumplimiento de metas.
- Usar indicadores de gestión comprendidos por todos en la organización. Ofrece datos reales y medibles por lo que es una herramienta potente y concreta para diagnosticar el estado actual de la empresa.
- Apoyar en la capacidad del análisis y da una visión de la evolución de la empresa, pudiendo analizar tendencias y adelantarse a acontecimientos, lo que reduce mucho los riesgos que genera el mercado.
- Poner en marcha la estrategia y hacerla sostenible y ayuda a la toma de decisiones.

Gestión de proyectos: Según la Metodología del PMI (*Project Management Institute*), la gestión de proyectos se compone de procesos. Los gerentes de proyecto y sus equipos dependen de estos para garantizar que un proyecto se ejecute sin problemas. Con frecuencia se confía en los procesos como si fueran perfectos y no pudieran tocarse. Ese tipo de pensamiento es lo que rápidamente desviará un proyecto y posiblemente hará que falle. La complacencia no tiene lugar en la gestión de proyectos. Analizar constantemente tus procesos es la mejor manera de llegar a un final exitoso. La forma de mejorar los procesos es mediante una técnica llamada mejora de procesos. La implementación de lo aprendido a través de la mejora de procesos se realiza mediante la creación de un plan de mejora de procesos.

Plan de mejora de procesos:

De acuerdo con el blog Drew (2020), es un documento que describe cómo mejorar los procesos después de identificarlos y analizarlos. El plan de mejora de procesos es parte de un plan de gestión de proyectos general más amplio que guía al equipo sobre cómo se debe analizar los procesos del proyecto e identifica donde hay espacio para mejoras medibles.

El propósito de un plan de mejora, de acuerdo al autor, es encontrar eslabones débiles en la cadena de procesos o cuellos de botella que impiden el trabajo, y luego encontrar formas de rectificar esas ineficiencias. El plan, ayudará a reducir los esfuerzos desperdiciados y a mantener a los equipos trabajando de manera más productiva. Su metodología está planteada en: Identificar el mapa de proceso donde se establece una descripción general completa del proceso que necesita mejoras. La segunda actividad está basada en un **análisis del proceso**,

para detectar los problemas o cuellos de botellas, detectando retrasos, sobreasignación de recursos, entre otras.

El tercer eslabón, se enmarca en un **rediseño u optimización del proceso**, toda vez detectado la causa raíz del problema, da inicio al rediseño del proceso para mejorarlo, bien sea mitigándolo o eliminar la falla al 100%.

Las fases subsiguientes serian Asignación de recursos claves, la implementación de mejoras, el plan de comunicación y por último el seguimiento y control a fin de garantizar la implementación del plan de mitigación o el pan de mejoras, respectivamente.

Bases legales

Punto relevante luego de las bases teóricas, es el basamento legal, que Según Bavaresco (2006), no pueden ser obviada, ya que representan los argumentos en base a leyes, que pretenden avalar lo planteado en el trabajo de investigación.

Palella y Stracruzzi (2017) indican que las bases legales "son las normativas jurídicas que sustenta el estudio desde la carta magna, las leyes orgánicas, las resoluciones decretos entre otros". De acuerdo a las definiciones anteriormente descritas, las bases legales son todas aquellas leyes, normativas legales, reglamentos, entre otros; las cuales deben garantizar una estrecha relación con el proyecto. Por lo antes expuesto, es imperativo la elaboración de las bases legales, del proyecto a través de "La Pirámide de Kelsen" ya que al usarla se mitiga el sesgo de cualquier influencia de doctrina psicológica, sociológica y teológica y tendría el mejor acercamiento en la construcción del marco jurídico del proyecto en estudio.

Entonces, aplicando la Pirámide de Kelsen, al ordenamiento jurídico de Venezuela, en las diferentes clases de normas, queda representada por tres niveles, los cuales son el Fundamental; Legal y Sublegal. A continuación, se presenta el marco legal que rige a esta investigación:

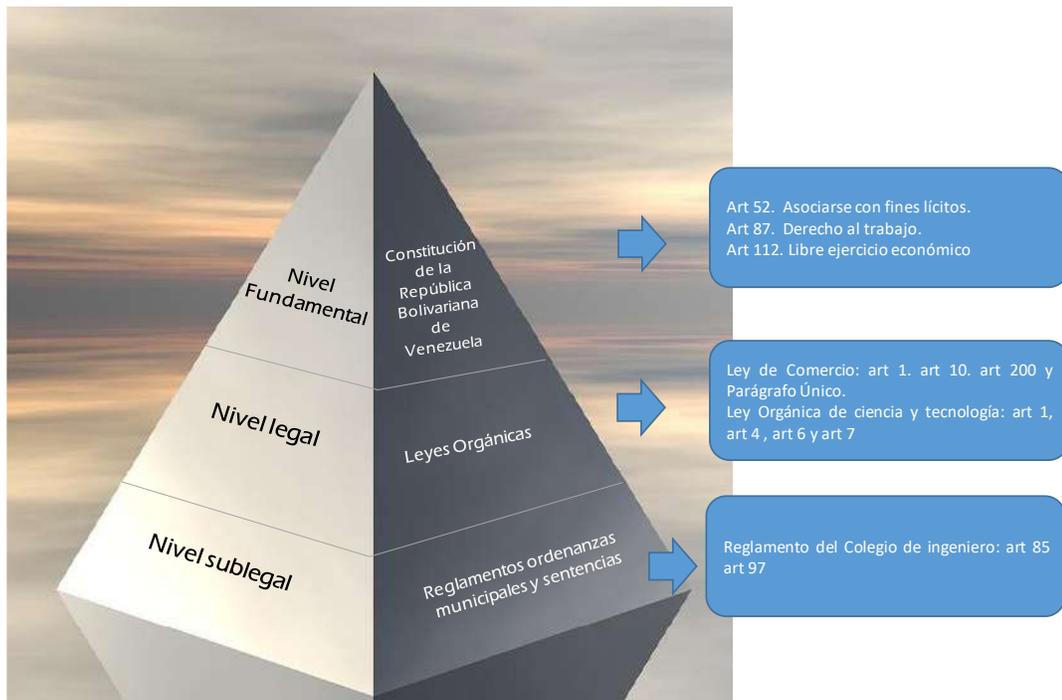


Figura 3. Pirámide de Kelsen relacionada al proyecto de investigación.

Fuente: Propia

Definición de términos básicos

Cuadro de Mando Integral: Según el blog GESTIOPOLIS, en el artículo, *Balanced Scorecard*, (2020). EL Cuadro de Mando Integral o *Balanced ScoreCard* (BSC por sus siglas en inglés), es una herramienta de gestión empresarial que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier organización: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

Comunicación: Según el diccionario de español de Google, la comunicación consiste en la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Control: Según Henry Fayol (1967) es un proceso que verifica el rendimiento mediante su comparación con los estándares establecidos. A través de esta definición se puede advertir que conviene distinguir la función de control, de las operaciones de control. necesario para que el jerarca no pierda su capacidad de dirección.

Cuello de botella: Según Eds / Robotics (2020). El cuello de botella es un problema bastante serio y común con el que se suelen encontrar las empresas productivas basadas en sistemas de producción lineal. Este tipo de procesos defectuosos se generan en algún punto, limitando por completo toda la cadena de producción.

Cadena de Valor: Según el Instituto Nacional de la Economía Social (2019). Se conoce como cadena de valor a un concepto teórico que describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa. Con base en la definición de cadena, es posible hallar en ella diferentes "eslabones" que intervienen en un proceso económico: se inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada eslabón, se añade valor, que, en términos competitivos, está entendido como la cantidad que los consumidores están dispuestos a abonar por un determinado producto o servicio.

Desempeño: Según la Real Academia Española (2023) es la Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse.

Estrategias: Según Economipedia (2023). La estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos.

Feedback: Según Prieto, S. (2020), en su artículo que expone su tesis sobre el feedback en la comunicación, indica que el feedback en la comunicación proviene de la conjunción de las palabras inglesas “*feed*”, que significa “alimentar”, y “*back*”, que representa “de vuelta, de regreso”. Por tanto, este término hace referencia a un retorno de la alimentación, es decir una retroalimentación del receptor hacia el emisor.

Modelo de Gestión Operativa: Según el blog de Isotools (2023), en su artículo que es la gestión operativa; indica que puede definirse como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos.

Mapeo de procesos: Según Gama (2021) en su artículo, define un mapa de procesos es la representación gráfica de la manera en que se interrelacionan todos los procesos que se desarrollan dentro de la empresa. Funciona como un diagrama de valor en el que se pone de manifiesto la importancia de cada uno de ellos dentro de la maquinaria global de funcionamiento de tu compañía

Minorista: Coll, F. (2020) en el blog Economipedia, indica que es quien ejercita la actividad comercial al por menor, toda empresa de comercio que adquiere mercancías en nombre propio y por cuenta propia, y las revende directamente al consumidor final.

Implementación: Una implementación es la ejecución o puesta en marcha de una idea programada, ya sea, de una aplicación informática, un plan, modelo científico, diseño específico, estándar, algoritmo o política.

En ciencias de la computación, una implementación es la realización de una especificación técnica o algoritmos como un programa, componente software, u otro sistema de cómputo. Muchas implementaciones son dadas según a una especificación o un estándar. Por ejemplo, un navegador *web* respeta (o debe respetar) en su implementación, las especificaciones recomendadas según el *World Wide Web Consortium*, y las herramientas de desarrollo del software contienen implementaciones de lenguajes de programación.

En ciencias políticas, la implantación se refiere al cumplimiento de la política pública. La legislación aprueba leyes que son llevadas a cabo por funcionarios públicos que trabajan en agencias burocráticas. Este proceso consiste en reglas de creación, reglas de administración y reglas de adjudicación. Los factores de impacto en la implantación incluyen decisiones legislativas, la capacidad administrativa para la implantación burocrática, un grupo de actividad interesado y opositores, y soporte ejecutivo o presidencial.

Indicadores de gestión: Según Zendesk (2023), se establece que los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Optimización de procesos: Según SYDLE (2023) La optimización de procesos es la disciplina que adapta continuamente los procesos con el fin de mejorarlos.

Para eso se debe hacer un análisis y, así, identificar los puntos deficientes y encontrar las soluciones para perfeccionarlos.

Players: De acuerdo a concepto publicado en la Web de Comunicare (2022), Los *players* en marketing son todas esas marcas o negocios que llevan a cabo su actividad solamente en *e-commerce* (comercio electrónico). Es decir, no tienen una tienda física, sino una web y perfiles en redes sociales desde los que ofrecen todo su catálogo de productos y servicios. Una de las mejores ventajas de este modelo de negocio, es que el desembolso inicial no es muy alto ya que no se necesita una infraestructura, solo internet y el producto o servicio ofertado.

Project Management Body of Knowledge (PMBOK): Según Lewis (2023), El Cuerpo de conocimientos de gestión de proyectos (PMBOK) es un documento que contiene terminología estándar, mejores prácticas y pautas de proceso en torno a la gestión de proyectos según lo definido por el Project Management Institute (PMI). Este cuerpo de conocimiento fue creado para evolucionar con el tiempo y es reconocido internacionalmente como un recurso esencial para los gerentes de proyectos. Esta guía, denominada PMBOK, describe 49 procesos que se clasifican en cinco grupos de procesos y diez áreas de conocimiento en una estructura matricial.

Project Management Institute (PMI): Según Anna Pérez en el Blog (2015), PMI son las siglas de “Project Management Institute”, una organización internacional sin ánimo de lucro, que se dedica al estudio y promoción de la Dirección de Proyectos. Esta organización pretende establecer un conjunto de directrices que orienten la dirección y gestión de proyectos, proponiendo aquellos procesos de gestión más habituales que la práctica ha demostrado que son efectivos. La asociación describe los fundamentos de la Dirección de Proyectos a través del texto, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide), una guía donde se

establecen los estándares que orientan la gestión de proyectos, y que configura lo que se considera como el método del PMI

Producto Interno Bruto (PIB): Según, en el blog de SANTANDER (2022), indica que es una magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país o región durante un período determinado, normalmente de un año o trimestrales.

Recursos: Según el diccionario de *Oxford Languages* (2023), es un Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o para llevar a cabo una empresa.

Software: Según el diccionario de *Oxford Languages* (2023), es un conjunto de programas y rutinas que permiten a la computadora realizar determinadas tareas.

CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL

El sector de estudio del proyecto de investigación se encuentra en el ámbito de la informática, los sistemas y la computación, así como la Organización de donde se origina y se establece el marco referencial del estudio; no obstante, la misma, pretende situarse en el anonimato, lo cual obliga al investigador, respeto a la confidencialidad de su nombre dentro del presente trabajo.

La organización sectorial que agrupa a las empresas que trabajan en esas áreas de aplicación es la Cámara Venezolana de Empresas de Tecnologías de la Información (CAVEDATOS).

Toda la información descrita en este capítulo, sobre esa organización sectorial, es tomada del portal de dicha institución, el cual está referenciado en la Introducción de este TEG.

Historia de la organización.

“El 26 de marzo de 1983, un grupo de empresas con visión de futuro y comprometidas con el desarrollo tecnológico del país, se unieron para formar lo que hoy en día es una de las organizaciones más importantes del sector tecnológico nacional, la Cámara Venezolana de Empresas de Tecnologías de la Información (CAVEDATOS), Asociación Civil de carácter privado, autónoma y sin fines de lucro, de interés colectivo y apolítica.

En sus inicios, su denominación como "Cámara Venezolana de Representantes de Sistemas de Procesamientos de Datos", respondía a las necesidades de los productores nacionales ante un mundo que comenzaba a

visualizar el concepto de globalización. Posteriormente, en 1986, adaptándose a la dinámica de los avances tecnológicos, la Cámara amplía su alcance, y pasa a llamarse "Cámara Venezolana de Empresas de Tecnologías de la Información", dando cabida a la oferta de nuevos servicios de valor agregado, como las empresas relacionadas con el área de Internet.

Actualmente CAVEDATOS es el representante nacional del sector privado de industria y comercio relacionado con fabricación e integración de software, hardware y redes, incluyendo consultoría en tecnologías de información, internet y otras áreas complementarias de las comunicaciones y la informática.”

Constitución.

Objetivos:

- Fortalecer a las empresas afiliadas, propiciando un ambiente de negocios en la industria de las TIC, a través de una actividad gremial proactiva ante los sectores empresariales y la comunidad en general.
- Fomentar el desarrollo de la industria de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones, entre ellas la del Software en Venezuela, por su contribución al desarrollo de la competitividad en el país, y por su potencial de exportación.
- Incentivar la creación de capital nacional, a través de programas de fortalecimiento de las empresas venezolanas.
- Promover la creación y el desarrollo del capital intelectual venezolano, como motor fundamental de un país en la sociedad del conocimiento.

Marco filosófico.

Misión: Es la asociación que representa, fomenta, desarrolla, defiende y protege al sector privado de las tecnologías de la información.

Visión: Ser reconocida como la organización que más contribuye a la integración y al fortalecimiento del sector de las tecnologías de la información, para mejorar la calidad de vida de la población.

Líneas estratégicas:

“CAVEDATOS participa como asesor de organismos gubernamentales e instituciones privadas en la formulación de políticas claras que incentiven el desarrollo de la industria de las TIC como un sector prioritario para el país. Estas políticas corresponden, primordialmente, a los siguientes aspectos:

Reconocimiento de las TIC en general y del sector ensamblador y la industria del software y contenidos en particular, como sector productivo del país por su alta capacidad para generar desarrollo y por su potencial de exportación.

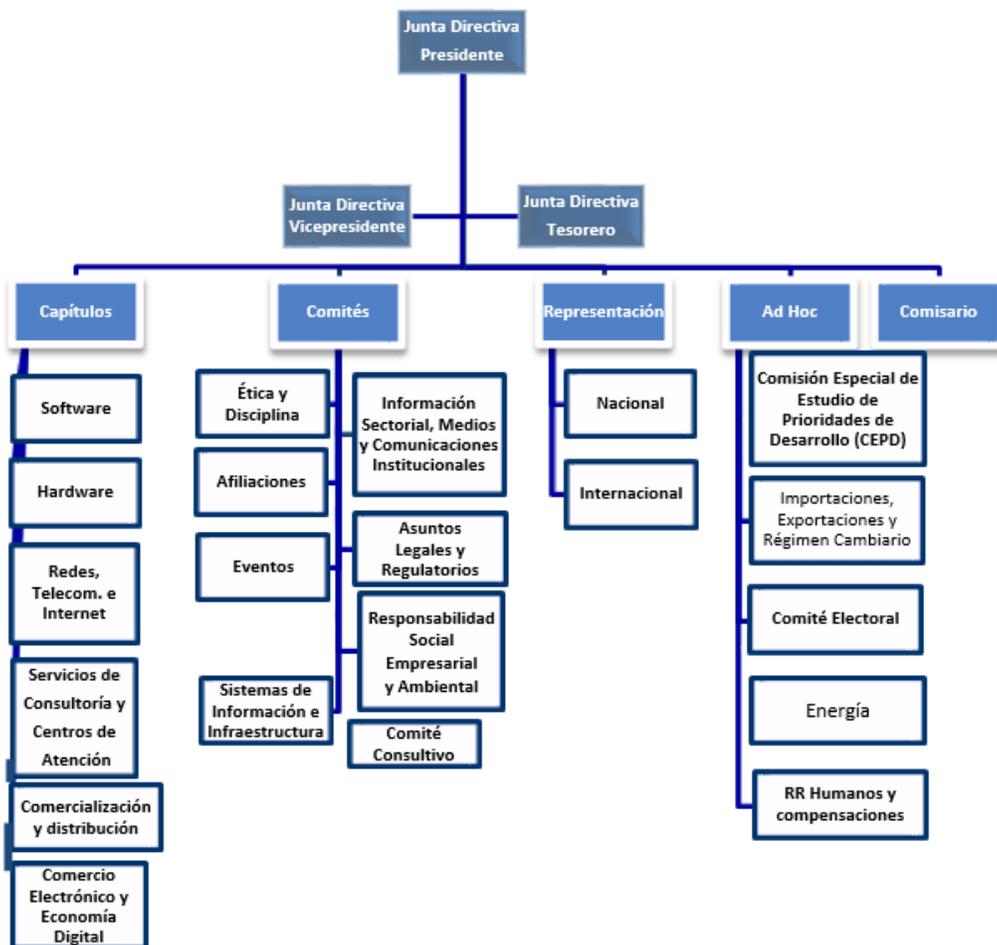
Programa de incentivos fiscales para las empresas de base tecnológica o aquellas que inviertan en procesos de tecnologías.

Masificación del uso de la tecnología. Creación de una sociedad de garantías recíprocas para el sector de las TI.”

Marco legal.

Organigrama: La figura que se presenta a continuación, muestra las posiciones básicas de la estructura organizativa de CAVEDATOS.

Figura 3.1 Estructura Organizativa de CAVEDATOS.



Fuente: CAVEDATOS

Personal.

La estructura Organizativa de manera general abarca los siguientes miembros y se expresa en el artículo vigésimo quinto de la administración de la asociación, que expresa textualmente lo siguiente: “La Asociación será administrada por una Junta Directiva compuesta por tres (3) Directores Principales que comprenderán un (1) Presidente; un (1) Vicepresidente; un (1) Tesorero; tantos Directores de Capítulo como capítulos haya autorizado la Junta Directiva o la Asamblea, tantos Directores Funcionales como Comités funcionales haya creado la Junta Directiva, tantos Directores de Organismos Gremiales Afiliados como Organismos de esta naturaleza hayan sido afiliados a la Asociación y tantos Directores Vitalicios como ex-Presidentes y ex-Directores de Junta Directiva sean acreedores de estos cargos”.

Mercado.

El ámbito de acción de esta institución se puede explicar textualmente con el artículo tercero de sus estatuto, donde son las siguientes: “La Asociación tiene por objeto el fomento, desarrollo, defensa y protección de las Empresas que se desempeñan en el campo de las Tecnologías de la Información en cualquiera de sus áreas, para lo cual tiene las siguientes atribuciones y facultades: 1. Coordinar y unificar los planteamientos globales, como los programas de acción conjunta de los miembros y Organismos Gremiales Afiliados a la Asociación; 2. Promover el acercamiento y la fraternidad de sus miembros; 3. Defender y apoyar los intereses legítimos de las Empresas y Organismos Gremiales Afiliados que se desempeñan en el campo de las Tecnologías de la Información, prestándoles la debida asistencia técnica, legal, social y administrativa; 4. Gestionar y coordinar las medidas necesarias para la solución de los problemas más comunes de los diversos ramos de las Tecnologías de la Información; 5. Representar el sector en los programas de desarrollo, ante el sector oficial y privado en general; 6. Ejercer las acciones legales que fueren necesarias, en defensa de los derechos e intereses legítimos de los asociados y Organismos Gremiales Afiliados a la Asociación y; 7. Auspiciar y realizar actividades culturales, docentes, científicas y divulgativas referentes al sector. Para la realización de estos fines, la Asociación podrá reservar fondos y adquirir bienes muebles e inmuebles de toda índole, celebrar toda clase de contratos, congresos, convenciones y exposiciones, y hará todo cuanto esté a su alcance para el logro de los objetivos mencionados. La Asociación no tiene fines de lucro y en ningún caso percibirá beneficios económicos o comerciales para sus afiliados. Si sus actividades produjeran alguna utilidad o provecho material, ello deberá emplearse únicamente en el mejoramiento de sus fines sociales”.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

Línea de Investigación del Trabajo

Según Barrios (1990). “La línea de investigación es considerada como: el eje ordenador de la actividad de investigación que posee una base racional y que permite la integración y continuidad de los esfuerzos de una o más personas, equipos, e instituciones comprometidas en el desarrollo del conocimiento en un ámbito específico”.

La presente investigación está basada en una línea de investigación de Proyectos de control de Gestión, la cual está propuesta por la Universidad Monteávila, en la Guía para el Trabajo Especial de Grado V.3 03/23; dicha línea incluye “Técnicas, prácticas y experiencias de gestión exitosa tanto en el desarrollo de proyectos como en su posterior operación. Incluye la fijación de parámetros objetivos, actualización de medición y seguimiento, de acuerdo con los objetivos y expectativas de los proyectos”.

Mediante esta línea el investigador, ha podido demostrar el uso de las prácticas, técnicas y herramientas aprendidas durante la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos.

Tipo de investigación

Para la investigación se trabajó según su propósito, con la investigación aplicada en una empresa del sector de las TIC's, que busca mejorar sus procesos de gestión.

Para Cívicos y Hernández (2007), citados por Vilorio (2016), “La Investigación aplicada o práctica se caracteriza por la forma en que analiza la realidad social y aplica sus descubrimientos en la mejora de estrategias y actuaciones concretas, en el desarrollo y mejoramiento de éstas, lo que, además, permite desarrollar la creatividad e innovar”.

Adicionalmente, la investigación aplicada, estará combinada con la investigación descriptiva, ya que, con la combinación de ambas, mediante la observación y análisis de la situación actual de la empresa, se proponen estrategias para la mejora de su gestión.

Para Tamayo y Tamayo (2002) “La investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos”. Este tipo de investigación soporta a la descripción de las acciones de los individuos de la organización es estudio y con ello, el investigador ha podido establecer propuestas.

Diseño de Investigación

El presente Diseño de la investigación, está basado en un Estudio de casos, de una empresa del sector de las TIC´s. Soportada por una investigación cualitativa, del estudio de su situación actual.

Según la cita efectuada por Castro (2010) a Grinnell (1997) y Creswell (1997) describen las investigaciones cualitativas como estudios:

- Donde los significados se extraen de los datos y se presentan a otros, y no se necesita reducirlos a números ni tampoco deben analizarse de forma estadística.
- Que se conducen básicamente en ambientes naturales, donde los participantes se comportan como lo hacen en su vida cotidiana.
- Donde las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado, ni definido por completo.

La investigación tiene una perspectiva **no experimental**, la cual se caracteriza por no hacer una manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos, tal como lo define Arias (2006). Se basará a su vez en un **diseño transversal** en el tiempo, que se encargará de estudiar el fenómeno, en un único punto determinado.

Población y muestra

Unidad de Análisis

Para la presente investigación, en la se quiere estructurar un Cuadro de Mando Integral para una empresa *Retail*, que ofrece productos y servicios para nichos de farmacias, supermercados y tiendas al detal; es precisamente La Empresa en estudio la unidad de análisis.

La investigación, está soportada por el estudio del caso de la empresa, donde la población total de colaboradores en todos los niveles es de 50 personas; para el estudio se ha trabajado realizando entrevistas a toda la población del área gerencial 4 personas y de la población de colaboradores se trabajó con una muestra representativa del 44% del personal de apoyo.

Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Las técnicas, instrumentos y herramientas que se han aplicado para llevar a cabo el presente estudio comprenden: Análisis documentales, Observaciones, entrevistas y encuestas.

Análisis documental.

Con relación al análisis documental, se indaga acerca de los diferentes documentos, manuales, bases de datos documentales, sistemas de soporte, reportes, o tableros de control que maneja la empresa, para hacer el control de gestión de sus actividades. Se toma en cuenta, su contenido, resguardo y uso de la información para la toma de decisiones y acciones de mejora.

La información recabada del análisis documental se inventaría se clasifica y tabula, el interés está, en asociar dicha información con las dimensiones financieras, de clientes, de proceso internos, o de capacidades organizacionales, aprendizaje e Innovación.

Tabla 2. Inventario de Documentos

Documento	Resguardo	Dimensión relacionada	Ultima fecha de Actualización	Frecuencia de uso

Fuente: Propia.

Se realizan entrevistas estructuradas a los gerentes de la empresa, para revisar con ellos la situación actual de sus procesos y la contribución que ellos tienen sobre el proceso de gestión.

Entrevistas.

Se realizan entrevistas en el momento inicial, de realizar el levantamiento de información; las mismas serán individuales y estructuradas, como medio para poder

dirigir la información que se desea conocer en relación al proceso de gestión de la empresa.

Según Folgueiras, las entrevistas se clasifican, según el momento en que se efectúa la investigación, al inicio en el desarrollo o al final, según su estructura, estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas y según el número de participantes, individual o en grupo.

Realizar las entrevistas al inicio, permitirá obtener la situación actual de los procesos de gestión de la empresa, el conocimiento y aplicación por parte del equipo directivo.

Tabla 3. Tópicos relevantes para entrevistas

Rol	Tópicos Relevantes
Gerente de Recursos Humanos	Perfil y funciones de los cargos, tipo y frecuencia de capacitación, estrategias de retención del talento. Plantilla y demanda actual de colaboradores
Gerente Administración y Finanzas	Indicadores de gestión de eficiencia operativa y rentabilidad por centros de costos
Gerente de Comercialización	Estrategia de ventas, mercado potencial Caracterización de cartera actual
Gerente de Proyectos y consultoría	Cartera de proyectos, Universo de clientes en postventa. Indicadores de gestión sobre demanda en postventa, rentabilidad, incidencias. Capacidad actual de recursos y proyectos, herramientas tecnológicas

Fuente: Propia.

Encuestas.

Para tener una mayor cobertura de la gestión operativa de la empresa, mediante la encuesta guiada en una reunión, la cual será aplicada a un grupo del personal de apoyo, se podrá obtener un diagnóstico del conocimiento de los procesos de la empresa, su participación en ellos y su contribución en la gestión eficiente de la empresa.

En el anexo 1, se puede observar la encuesta aplicada. La misma consiste en varias dimensiones:

- Datos demográficos a fin de poder caracterizar la población, ya que los resultados serán estrictamente confidenciales.
- Sesión de preguntas: Se establecieron 10 preguntas para indagar sobre la madurez actual de las áreas estratégica, así como las gerencias adscritas a la dirección.
- Dentro de las 10 interrogantes se destacan preguntas con modalidad cerrada y abiertas, así como se culmina la encuesta sobre el grado de conformidad dentro de ella y si pudiera recomendarla como una empresa para otros futuros colaboradores.

Grado de confiabilidad y validez del instrumento.

La confiabilidad según Morales (2007), referenciado por Santos (2017), “expresa el grado de precisión de la medida, una manera de verificar la precisión es medir lo mismo varias veces, o varios observadores independientes miden lo mismo

para obtener una media que se estima más precisa que lo que un único observador ha estimado”.

Por su parte la validez, Cronbach (1971), citado por Morales (2017) “señalaba que la validación es el proceso por medio del cual el investigador que desarrolla cuestionarios obtiene evidencia para sustentar sus inferencias”, por su parte “. Guilford, 1954; Nunnally, 1967; Anastasi, 1976; Magnusson, 1982 indican que, “La validez de un instrumento tiene que ver con las preguntas siguientes: ¿qué miden los puntajes del test? y ¿qué predicen dichas puntuaciones?”, en general los instrumentos se consideran “validos en la medida que permitan predecir, tengan un contenido válido y permitan construir validez”.

Para el caso que ocupa la investigación, se considera que los instrumentos aplicados son confiables, ya que provienen no solo de la buena fe del investigador, sino del acompañamiento del tren ejecutivo y de apoyo de la empresa en estudio, interesado en obtener una propuesta para mejorar su gestión operativa, adicionalmente se prepara un instrumento con la guía y apoyo del asesor metodológico.

Se ha sido cuidadoso, en la elaboración del mismo para que su contenido de soportes a cada objetivo de la presente investigación, los cuales son meramente cualitativos. En relación con lo cuantitativo se ha tenido especial cuidado de que participen al menos 44 % del personal de apoyo.

Técnicas estadísticas para procesar e interpretar la información.

Para procesar la información, se va a presentar un resumen de las entrevistas en los anexos y se van a obtener las conclusiones que apoyen a obtener, la situación actual, y dar soporte a las propuestas, según los objetivos de la investigación.

Presentación y análisis de los resultados:

Los resultados serán presentados mediante gráficos de distribución de frecuencias y de distribución porcentual.

Metodologías y Técnicas del Proyecto

A continuación, se describen las metodologías y técnicas de Gestión de Proyectos, aprendidas durante el desarrollo de la Especialización, que serán empleadas para el desarrollo de la propuesta.

Análisis de Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas DOFA

El análisis DOFA es una herramienta que permite identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una situación o una institución. Según Otero, Gauche (2006), el análisis DOFA es una herramienta que surge en los años 70 de la mano de Albert Humphrey, cuando realizaba una investigación sobre las fallas de la planificación corporativa en una investigación en la que se entrevistó a 5000 ejecutivos.

La herramienta permite identificar aspectos desde la perspectiva interna y la perspectiva externa de la organización, para el caso en estudio. El investigador ha trabajado con el equipo gerencial y personal de apoyo de la Empresa, para identificar las debilidades sobre las que hay que tomar acciones para convertirlas en fortalezas y transformar las amenazas en oportunidades. Para ello se va a preparar una Matriz DOFA.



Figura 4. Análisis DOFA

Fuente: Propia

Cuadro de Mando Integral.

Como ya se mencionó en detalle en el marco teórico, de acuerdo con Robert S. Kaplan y David P. Norton, un Cuadro de Mando Integral, denominado en inglés Balance Scorecard (BSC), es un cuadro de mando estratégico cuyo objetivo es tomar en cuenta todas las dimensiones que afectan el desempeño de las medidas financieras y operativas en una empresa. En el marco del TEG, se diseña un cuadro de mando integral, a fin de evaluar tanto los aspectos financieros y operacionales y tomar las mejores decisiones para elevar el nivel de madurez de la Empresa en estudio.

Se establecerá el cuadro de mando a través de cuatro elementos interrelacionados: Financiero, Cliente, Procesos internos, Aprendizaje y Crecimiento.



Figura 5. Cuadro de Mando Integral

Fuente: Propia

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

En la revista de *Harvard Business Review*, se especifica que el cuadro de mando integral, le indica a la organización una orientación de ¿Cómo los ven sus clientes?, ¿En qué se destacan dentro de la organización?, ¿en qué se puede seguir mejorando y creando valor?, ¿qué piensan los accionistas?; cada una de estas visiones responden a las perspectivas que maneja el Cuadro de Mando Integral, según *Ambit* (2023), cada perspectiva apoya en:

1. La perspectiva financiera, busca maximizar el crecimiento financiero, mediante el aumento en los volúmenes de ventas o la reducción de los costos de fabricación, en fin, generar ahorros de costo y eficiencia, mejorar márgenes de rentabilidad o aumentar fuentes de ingreso.

2. La perspectiva de clientes mide la relación de la organización con los clientes, entre los que se destacan, los índices de satisfacción de los clientes, la rentabilidad de clientes y la fidelización de clientes. Otros Objetivos estratégicos para clientes podrían ser: participación en el mercado, reconocimiento de marca.

3. Los procesos Internos, involucra a los procesos de gestión de todo producto o servicio, procesos de relación con los clientes y procesos de innovación, entre otros. Mediante mejoras de procesos, Optimización de la calidad o uso de la Capacidad Instalada.

4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento representa las habilidades del capital humano principalmente desde el punto de vista de capacidad, habilidad y competencias técnicas y blandas. Con relación a la Innovación, abarca toda la investigación y desarrollos desde el punto de vista tecnológico, comunicacional y organizacional, para la creación o mejora de productos y servicios.

Evolución del cuadro de Mando Integral.

Según Gabriel Roncancio (sin fecha), la metodología ha venido evolucionando y fortaleciéndose desde su creación, la cual fue en el año 1992, por sus creadores, los economistas Kaplan y Norton.

De acuerdo al planteamiento de Gabriel Roncancio, el modelo del Cuadro de Mando Integral, potenció cinco principios de gestión para aplicar la madurez dentro de las Organizaciones, partiendo la movilización del cambio a través del liderazgo operativo, interpretar la estrategia en términos operacionales, integrar y alinear la empresa con la estrategia y hacer impacto e influencia hacia los colaboradores para que la estrategia sea una tarea de todos y por ultimo establecer la gobernabilidad para que la estrategia sea un proceso continuo.

Tras Pasar los años, los autores, Kaplan y Norton, en el 2003, realizan una actualización de la metodología del Cuadro de Mando integral o Balance *scorecard* (BSC, por sus siglas en Inglés), a través de su libro *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes (2003)*, y establecen en la metodología la integración de los objetivos específicos dentro de la estrategia global, vinculados a través de relaciones causa-efecto a las siguientes perspectivas: Financiera, Clientes, Mercado, Procesos de negocio y Aprendizaje, desarrollo y crecimiento.

Esto hace un efecto positivo cuando se implementa esta metodología ya que, al alinear procesos, colaboradores, tecnología y cultura organizacional, concibe entregar al cliente una propuesta de valor muy cercana a las necesidades del cliente y con una brecha más pequeña sobre los objetivos de los accionistas.

La metodología realiza un nuevo *upgrade*, de acuerdo con la investigación de Gabriel Roncancio (sin fecha), donde en el 2006, los mismos autores, Kaplan y Norton, en su libro *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies* (2006), revelan un descubrimiento a la sociedad organizacional que el éxito de ellas estaba sujeto a la fusión de las unidades operativas, dentro de una misma unidad corporativa, resultando la captación de toda la sinergia posible.

Contribución del Cuadro de Mando integral a la Estrategia.

Según Niven (2006) la implementación del Cuadro de Mando Integral en una empresa es exitoso si se cuenta con una guía para su implementación, considera que el CMI es una herramienta que permite convertir los beneficios tangibles en una medida de éxito o crecimiento del negocio.

Según León (2020), El cuadro de mando Integral, “se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma. Los elementos globales son: la misión (nuestro propósito), la visión (a qué aspiramos), los valores centrales (en qué creemos), las perspectivas y los objetivos. Por su parte, los elementos operativos son: los indicadores clave o KPI (ya sean indicadores inductores o de resultado) e iniciativas estratégicas (proyectos que lo ayudan a alcanzar sus objetivos)”.

El Cuadro de mando integral, permite, medir el desempeño efectivo de la organización, medir el crecimiento de los activos intangibles, Realizar el seguimiento de la implementación de la estrategia, encontrar identificar desviaciones, sus causas y poder aplicar correctivos.

Una vez establecida la estrategia, lo difícil es mantenerla y ejecutarla, muchas empresas se encuentran como barreras, las cuales se pueden mostrar en la siguiente figura.



Figura 6. Tipos de barreras para la ejecución de estrategias

Fuente: Niven (2006), Adapted from material developed by Robert S. Kaplan and David P. Norton.

Barrera de Visión; se refiere a que hay colaboradores que no entienden o no conocen la estrategia planteada por la empresa. Esta situación es difícil cuando se trabaja un formato de comando y control (command & Control en inglés), es por ello que hoy en día el esquema de trabajo más popular es el colaborativo, en el que se busca la democratización de la información. Según Niven (2006) en el entendimiento de estas barreras, solo el 5% de la fuerza de trabajo, conoce la estrategia.

Barrera de la Gente; se refiere a que es posible que la gente no esté apegada al logro de la estrategia. Lo que muchas empresas han optado es dar incentivos por el cumplimiento de los objetivos. Según Niven (2006) en el entendimiento de estas barreras, solo el 25% de los gerentes tienen iniciativas apegadas a la estrategia.

Barrera Gerencial, se refiere a la poca a ninguna revisión periódica de la estrategia, para identificar oportunidades de mejora. Según Niven (2006) en el entendimiento de estas barreras, solo el 85% de los equipos ejecutivos, dedican al menos una hora por mes para discutir la estrategia.

Barrera de los Recursos, se refiere a la falta de interacción entre las personas que definen la estrategia y las persona que llevan la ejecución táctica y operativa, así como también, se refiere a la falta de presupuestos para poder dar a conocer la estrategia a todo nivel de la organización. Según Niven (2006) en el entendimiento de estas barreras, el 60% de las organizaciones, no prevén un presupuesto para la implementación de la estrategia.

Por otro lado, Roncancio (Sin año), establece que “más del 80% de los líderes consideran que la ejecución de la estrategia tiene igual o más importancia que la planeación estratégica”.

Pasos para la creación de un Cuadro de Mando Integral.

En resumen, estos son los ocho pasos procesables que enumeran Según Tucci (sin año) reseña que los pasos son:

1. “Preparación. La organización identifica la unidad de negocios para la cual es apropiado un cuadro de mando de nivel superior. Típicamente, es una unidad de negocios que tiene sus propios clientes, canales de distribución, instalaciones de producción y objetivos financieros.

2. Primera ronda de entrevistas. Se designa un facilitador quien entrevista a los altos directivos durante unos 90 minutos, para obtener los objetivos estratégicos y las medidas de rendimiento.

3. Primer taller ejecutivo. La alta dirección se reúne con el facilitador, para elaborar en consenso la misión y la estrategia y vinculando las medidas a ellas. También entrevista a los accionistas y clientes.

4. Segunda ronda de entrevistas. El facilitador revisa, consolida y documenta los aportes del taller ejecutivo y entrevista a cada alto ejecutivo para formar un cuadro de mando integral tentativo.

5. Segundo taller ejecutivo. La alta dirección, sus subordinados y un mayor número de mandos intermedios debaten la visión, la estrategia y el cuadro de mando provisional. Trabajando en grupos, discuten las medidas, comienzan a desarrollar un plan de implementación y formulan "objetivos amplios para cada una de las medidas propuestas".

6. Tercer taller ejecutivo. Los altos ejecutivos llegan a un consenso sobre la visión, los objetivos y las medidas detalladas en los dos talleres anteriores y desarrollan metas de desempeño amplias para cada medida. Una vez que esto se completa, el equipo acuerda un plan de implementación.

7. Implementación. Un equipo recién formado implementa un plan que tiene como objetivo vincular las medidas de rendimiento a las bases de datos y los sistemas de TI, para comunicar el cuadro de mando integral en toda la organización y fomentar el desarrollo de métricas de segundo nivel para las unidades descentralizadas.

8. Revisiones periódicas. Los gerentes preparan y revisan un "libro azul" trimestral o mensual sobre las medidas del cuadro de mando integral. Las métricas del cuadro de mando integral se revisan anualmente como parte del proceso de planificación estratégica".

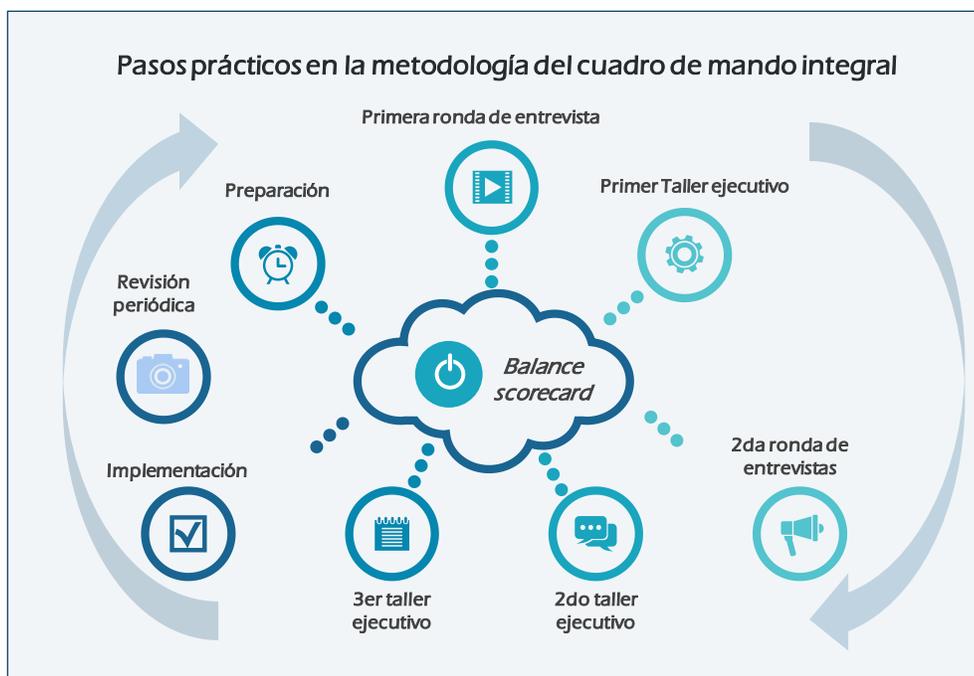


Figura 7. Pasos prácticos en la metodología del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Adaptación de Tucci (sin fecha)

El cuadro de mando integral, en la era Digital.

En el mundo moderno de la era digital y Big Data, hace uso de Portafolios de soluciones de Inteligencia Empresarial, conocido en inglés como *Business Intelligence*⁸ (BI), que les permiten a las empresas tener la visual completa de su cuadro de mando integral, mediante el uso de portales gráficos, para gestión de decisiones, gestión de rendimiento y gestión de riesgo. Estas herramientas según León (2020) permiten Identificar las tendencias con efectos directos al negocio, poder comparar los escenarios y anticipar a las oportunidades y amenazas predecibles, realizar una mejor planificación en cuanto a presupuestos, recursos y capital humano, mitigarlos riesgos sobre los resultados deseados y blindar el modelo sobre los lineamientos regulatorios.

⁸ Business Intelligence, BI o la inteligencia de negocios combina análisis de negocios, minería, visualización, herramientas e infraestructura de datos, además de prácticas recomendadas para ayudar a las empresas a tomar decisiones basadas en los datos. <https://www.tableau.com/es-es/learn/articles/business-intelligence>

Aporte del trabajo de grado a través del Cuadro de Mando Integral.

El proyecto tiene como objetivo, presentar la propuesta de un nuevo Modelo de gestión a La empresa Consultora *Retail*, que satisfaga a lo largo de su cadena de producción y garantice la sostenibilidad de la empresa como incúmbete en su sector, optimice exponencialmente el proceso de instalación del servicio en tiempo y calidad, así como el nivel de atención actual en postventa.

El cuadro de mando integral se diseñará para la alta Gerencia, a fin poder monitorear a tiempo real cada perspectiva y así pueda tomar decisiones ágiles que mantengan a la Organización en el liderazgo dentro del *market share*⁹ ante sus competidores, garantizar la rentabilidad y mejorar el *time to market* hacia sus clientes directos.

Se realizará una fase de Diagnostico la cual plasmará cuantitativa y cualitativamente el modelo de gestión actual a lo largo de la cadena de valor, compuesta por comercialización, planificación de la demanda, proyectos y atención postventa (consultoría)

Unas de las aristas que se incluye en el diagnóstico, es la revisión de la Visión, misión y lineamientos estratégicos definidos. así como el modelo estructural de la Organización: niveles de jerárquicas, funciones, roles y responsabilidades, y la propuesta de procesos estandarizados.

El requerimiento del servicio esperado es que, mediante el cuadro de mando integral se asegure que la Organización este enfocada en los lineamientos estratégicos establecidos por la alta gerencia, que mejore la satisfacción de la demanda actual y futura, cumplir con los compromisos de entrega de acuerdo a la promesa realizada al cliente, bien sea de *Hardware* y proyectos de soluciones

⁹ Market Share o participación de mercado, representa el porcentaje de una industria, o de las ventas totales de un mercado, que gana una empresa en particular durante un período de tiempo específico.

<https://www.investopedia.com/terms/m/marketshare.asp#:~:text=Key%20Takeaways,industry%20over%20the%20same%20period.>

requeridas, sobre la calidad en las instalaciones, Resolutividad al primer contacto cuando el proyecto pasa a la unidad de Postventa, así como la calidad en la atención de los consultores de primera línea de atención.

El cuadro de mando integral se diseñará principalmente de acuerdo con la metodología establecida por los autores Kaplan, R. y Norton, D., tomando los 8 pasos básicos y evaluando a la Organización sobre las 4 perspectiva del Cuadro de mando integral.

De acuerdo con el análisis realizado a la fecha, el orden de importancia de las perspectivas es la siguiente: La perspectiva de cliente es altamente critica, debido a la poca satisfacción del cliente que ha impactado en baja de clientes dentro del parque actual, debido a la poca Resolutividad de los consultores, así como la alta incidencias en la instalación de los proyectos, así como en el servicio postventa.

En virtud de este planteamiento, como segunda prioridad, se encuentra la perspectiva de procesos a fin de poder mejorar el time to market del desarrollo de las soluciones, el % de desviación de los proyectos y el tiempo de respuesta de manera interna.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se establece como tercera prioridad, ya que existe, actualmente un clima laboral entre los colaboradores de manera interdepartamental, falta de conocimientos para afrontar los retos de la perspectiva de clientes, así como la urgencia de creación de nuevos productos y servicios.

Aunque se trabajaran la perspectiva financiera para elevar la madurez actual, no es la prioritaria, ya que la organización goza de una sana salud financiera.

#	Perspectivas	Temas estratégicos	Indicadores prioritarios
01	Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento y diversificación de ingresos • Utilización de recursos de capital 	<ul style="list-style-type: none"> • % ingresos nuevos productos y servicios de consultoría prestados / total de Servicios. • Tasa interna de retorno (TIR) anual de las líneas de negocios de la empresa
02	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Cuota de mercado. • Adquisición - incremento de clientes. • Satisfacción de clientes. • Retención de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • % de clientes satisfecho por el servicio prestado, a través del Net Promoter Score.
03	Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación. • Procesos Operativos. • Servicios postventa 	<ul style="list-style-type: none"> • % de productos y servicios entregados a tiempo.
04	Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades de los empleados. • Capacidades de los sistemas de información. • Motivación. Empoderamiento. Coherencia de objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • % de empleados satisfecho a través del NPS. • % de rotación del personal clave. • Tiempo de recualificación de empleados.

Figura 8. Priorización para elevar la madurez de las perspectivas

Con relación con la perspectiva financiera: La orientación del cuadro de mando integral sobre esta perspectiva es poder garantizar el crecimiento y la diversificación de los ingresos, así como asegurar que todo servicio solicitado para la unidad de consultoría y postventa sea debidamente facturado y cobrado.

Con relación con la perspectiva cliente: Se establecerán objetivos estratégicos orientados e indicadores que coadyuven a medir todo lo referente al modelo de atención actual, a fin de elevar su nivel de madurez y por ende poder asegurar el liderazgo dentro de su mercado.

Con relación con la perspectiva procesos: Tras las entrevistas planificadas y encuestas a realizar, se hará entonación sobre temas estratégico e indicadores que pudiesen enmarcar lo referente a la innovación, procesos operativos y servicio postventa.

Con relación con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Esta perspectiva será enfocada en medir y mejorar el clima laboral dentro de la Organización, darle capacitación técnica y fortalecimiento de habilidades blandas al capital humano, especialmente en la negociación efectiva a fin de que con estas dos variables se pueda mantener a los colaboradores, identificados con la empresa, motivados al realizar sus actividades, puedan solventar los retos en cuanto a soluciones se

refiere por tener un alto conocimiento técnico dentro de su campo de acción. Otro valor importante es poder potenciar la unidad de innovación de productos que espera el mercado ser ofrecidos.

Gestión de proyectos a través de la metodología del PMBOK

Se accionará en este proyecto sobre la disciplina de alcance a través del acta de constitución del proyecto, haciendo énfasis en las áreas de conocimiento alcance, tiempo y costo.

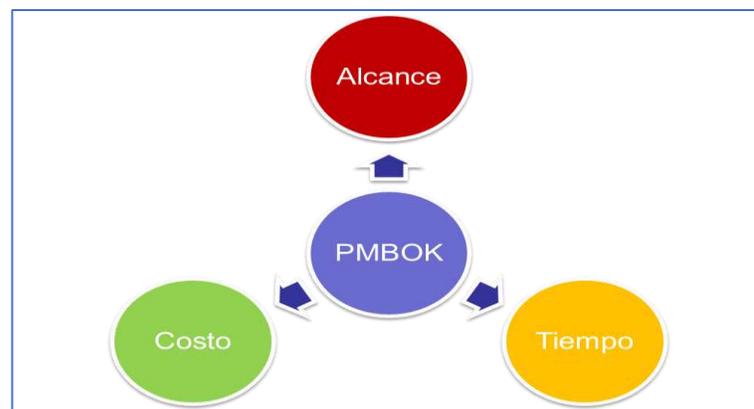


Figura 9. Gestión de Proyectos – Marco de trabajo PMBOK.

Fuente: Propia

Tabla 4. Cuadro de Variables por objetivos

Fuente: propia

Objetivos Específicos	Variables	Tipo de Variable	Dimensiones	Indicadores	Unidad de Medida	Instrumento
Realizar un diagnóstico de la situación actual, a lo largo de la cadena de valor de La Consultora Retail a través de una matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).	Modelo estrategico	Cualitativa	Estrategia	Mision, Vision, Objetivos	Conocimiento de la Empresa	Encuesta - Item 01 Entrevista. Dofa
	Modelo de gestión Operativo	Cuantitativa	Comercial	Indice de satisfaccion	% de satisfaccion	Encuesta - Item 02 DOFA
		Cualitativa		Productos	Cantidad de productos	
				Distribuidores nacional	Cantidad de distribuidores	
				Competidores	Cantidad de competidores	
				Metas de Ingresos	Identificacion de la meta	
				Estrategias de retencion	Cantidad de estrategias	
				Bajas de Clientes	Cantidad de clientes	
		Cuantitativa		Resolutividad	% de resolutividad	Estadísticas - DOFA
		Cuantitativa		Numero de Incidencias	Cantidad de incidencias	
		Cualitativa	Financiera	Estrategias vs presupuesto	Vinculacion del presupuesto	Encuesta - Item 03 DOFA
				Uso de Centro de Costos	Uso de Centro de costos	
				Rentabilidad por producto	Uso de Rentabilidad por producto	
		Cuantitativa	Operativa	Desviacion de proyectos	Dias de desviacion	Estadísticas - DOFA
		Cualitativa		Resolutividad	% de resolutividad	Estadísticas - DOFA
	Incidencias			Cantidad de incidencias	Estadísticas - DOFA	
	Herramientas de control de Gestion			Uso de herramientas	Encuesta - Item 04 DOFA	
	Tipologia de Fallas			Uso de tipificacion		
	Quejas de clientes			Tipificacion de reclamos		
		Unidades departamentales	Cantidad de departamentos			
Cualitativa	Capital Humano	Capacitacion	Cantidad de capacitacion	Encuesta - Item 05 DOFA		
		Perfil del cargo	Conocimiento del perfil			
		Evaluacion de desempeno	Existencia de evaluacion			
		Estrategia de retencion	Cantidad de estrategia usadas			
		Horario de trabajo	Tipos de horario			
Cualitativa	Mercadeo	Estrategias de publicidad y mercadeo	Tipos de publicidad y mercadeo	Encuesta - Item 07 DOFA		
Estructurar el Plan de las mejoras para el nuevo modelo de gestión operativa.	Plan de Mejoras	Cualitativa	Procesos Operativos	Plan de mejoras por unidad departamental	Cantidad de recomendaciones por unidad departamental	Participacion con el equipo de trabajo por departamento
Diseñar un modelo de seguimiento de las mejoras a implementar a través del Cuadro de Mando o Balance Score Card (BSC).	Indicadores de Gestión	Cualitativa	Cuadro de Mando Integral	Representacion grafica del valor del indicador según su perspectiva	Cantidad de KPI por perspectiva	Observación y revisión Documental

CAPÍTULO V. DESARROLLO Y PROPUESTA

En el presente capítulo se presenta la propuesta para la problemática actual de la Empresa, en lo que respecta al cumplimiento de los proyectos o implementación de sistemas o productos de su portafolio; así como la poca Resolutividad hacia su cartera de cliente. Además del reto que tiene la organización de ser el líder de soluciones en el sector *retail* y penetrar el mercado internacional.

Tras haber realizado el diagnóstico de la situación, se presenta propuesta basada en las siguientes metodologías; Análisis DOFA, plan de mejora para el nuevo modelo de gestión operativa, así como el diseño de un modelo de seguimiento de las mejoras a aplicar a través del Cuadro de Mando Integral.

A continuación, se presenta el análisis de resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas, así como la aplicación de la encuesta para tal fin.

En relación con el análisis de los documentos de la Organización.

El equipo Gerencial, así como el CEO de la Organización, dio la oportunidad de indagar sobre la documentación en cada uno de los procesos claves de la Organización.

Hallazgos encontrados:

- Inexistencia de repositorio centralizado, bien sea físico o en la nube para la gestión de conocimiento, donde estuviese resguardada información clave para la Gestión operativa de la empresa, tales como: Gestión administrativa, Recurso del capital humano y Operativa.
- Ausencia de documentación formal de los procesos claves de la organización.

- Falta de actualización de los documentos relevantes para una gestión eficiente, en lo que respecta a control de inventarios, seguimiento de metas de ingresos, base de datos de los clientes, así como evaluación de los objetivos anuales y/o evaluación de desempeño de los colaboradores.
- Carencia de un proceso formal para el control de incidencias reportadas a través de los clientes. Así como control de versiones del desarrollo de software, afectando directamente al servicio postventa.
- Carencia de Documentación de la metodología para el control de los proyectos a demanda por parte de los clientes; así como registro del control y seguimiento del portafolio por cliente: cronograma de actividades, line base y su respectivo registro del avance del portafolio de proyectos.
- Poca o nula comunicación a nivel documental entre las áreas de comercial, administración y proyectos y consultoría, limitando la planificación de la demanda y conocer la capitalización monetaria de nuevos negocios o servicios prestados por postventa.
- Ausencia de planificación de la demanda de servicios bien sea por proyectos o por servicio postventa.

Tabla 5. Cuadro de Documentos actual

Fuente: elaboración propia

Documento	Resguardo	Dimensión relacionada	Ultima fecha de Actualización	Frecuencia de uso
Manual y procedimiento administrativo	Laptop del Gerente de administración	Financiera y Administrativa	15 de abril 2020	No se observó uso
Inventario de hardware para la comercialización	Laptop del Gerente de Administración	Financiera y Administrativa	31 de diciembre de 2022	No se observó uso
Meta de Ingresos	Laptop del CEO de la Organización	Financiera y Administrativa	30 de enero de 2023	No se observó uso
Presupuesto de 2023	Laptop del Gerente de administración	Financiera y Administrativa	30 de enero de 2023	No se observó uso
Base de Datos de Clientes	Laptop del Gerente de Comercial y vendedores	Comercial	30 de Nov 2023	Mensual
Portafolio de proyectos por clientes	Laptop de gerente del proyecto. Existencia de documento informal por cada proyecto, señalando grandes fases sin línea base	Procesos	No se observa actualización. Es un documento para la presentación inicial del proyecto	Fase inicial del proyecto.
Modelo de atención Postventa	Inexistente	Procesos	Inexistente	Inexistente
Manual de instalación de los sistemas	Inexistente	Procesos	Inexistente	Inexistente
Manual de trouble shutting	Inexistente	Procesos	Inexistente	Inexistente
Manual de usuario de los sistemas	Inexistente	Procesos	Inexistente	Inexistente
Control de versiones del desarrollo del sistema ERP Y POS	Se resguarda versión anterior en una laptop del Gerente de desarrollo	Procesos	30 de Nov 2023	A demanda
Perfiles de Cargos	Inexistente	RRHH	Inexistente	Inexistente
Modelo de gestión de desempeño	Inexistente	RRHH	Inexistente	Inexistente
Tabla salarial	Inexistente	RRHH	Inexistente	Inexistente
Objetivos Anuales por Gerencia y por colaboradores	Laptop del Gerente de Administración	Financiera y Administrativa	30 de enero de 2023	Para el pago de bonificaciones al cierre de año

En relación con el análisis de las entrevistas realizadas:

La metodología realizada para la entrevista fue la Siguiente:

- Se estableció y se comunicó fecha, hora, lugar y duración de la reunión para los 4 Gerentes de la organización, de manera independiente.
- Se estableció tópicos relevantes como agenda, para cada entrevistador, de manera de guiar al entrevistado y conocer la situación actual de la unidad como elemento clave para la consecución de los objetivos de la organización.
- Se le solicitó al entrevistado establecer recomendaciones para la mejora del proceso dentro de su campo de acción.
- Se hizo un cuadro de la reunión y se buscó el acuerdo de los hallazgos detectados a través de su aprobación formal del documento enviado. **Ver tabla**

5.1 Resultados de las entrevistas realizadas al equipo Gerencial

Hallazgos encontrados:

Los hallazgos encontrados de manera similar en cada una de las Gerencias que conforman la organización fueron las siguientes:

- Poca autonomía para la toma de decisiones, en lo que respecta a las funciones inherentes del perfil del cargo.
- Lineamientos reactivos para el buen funcionamiento de la organización.
- Poca comunicación dentro de las unidades, trabajando como silos y no a través de una visión de procesos.
- Ausencia de reglas claras sobre lo que se espera de cada unidad.
- Ausencia de indicadores de gestión para ser medidos su desempeño de manera objetiva.
- Liderazgo enmarcado en consecuencias negativa y de alto impacto por errores cometidos.
- Alta rotación del personal a cargo por ausencia de reglas claras.
- Horario de trabajo extendido para poder cerrar actividades reactivas de la alta gerencia.

Tabla 6. Resultados de las entrevistas realizadas al equipo Gerencial

Fuente: elaboración propia.

Rol	Tópicos Relevantes	Fecha y hora	Hallazgos Relevantes
Gerente de Recursos Humanos	Perfil y funciones de los cargos, tipo y frecuencia de capacitación, estrategias de retención del talento. Plantilla y demanda actual de colaboradores	04-09-2023 Hora: 08:00 am Duración: 4 hrs	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la estructura Organizativa, debido a que el CEO estaba decidiendo, si migrar a una estructura matricial • Ausencia de perfiles de cargos orientados a la estructura. • Inexistencia de estrategias de retención, como lineamiento del CEO. • Limitado el conocimiento del crecimiento futuro de la plantilla de empleados a pesar del crecimiento acelerado de la demanda de servicio. • Horario no publicado, guiado por la ley del trabajo, obviando el esfuerzo adicional de los consultores para satisfacer la demanda de servicios. • Inexistencia de un plan de capacitación formal para las unidades críticas, tales como la unidad de servicio de desarrollo y postventa. • Inexistencia de plan de carrera para cada uno de los colaboradores de la organización. • Medición reactiva del desempeño de los colaboradores por el último mes de su gestión a fin de dar una bonificación. • Alta Rotación de consultores por falta de planificación, redundando en trabajos extraordinarios durante los 7 días de la semana.
Gerente Administración y Finanzas	Indicadores de gestión de eficiencia operativa y rentabilidad por centros de costos	04-09-2023 05-09-2023 Hora: 02:00 pm Duración: 8 hrs	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de Objetivos claros para el buen funcionamiento del área. • Poca autonomía del área para poder gestionar todas las actividades recurrentes en relación a la tesorería, pagos a proveedores, pago de nómina, comisiones, entre otras. • Ausencia de sistema para llevar el control de inventario. • Base de datos aislada de proveedores y clientes. • Ausencia de conciliación para llevar el control de cuentas por cobrar a los clientes. • Falta de políticas de limite crediticio hacia los clientes. • Poca comunicación entre las unidades de comercial, proyectos y consultoría a fin de avalar los servicios comercializados y prestados al cliente. • Poco conocimiento del sistema ERP usado, debido a los recientes ingresos del personal.

Rol	Tópicos Relevantes	Fecha y hora	Hallazgos Relevantes
			<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de indicadores de gestión a fin de controlar los ingresos o eficiencia del gasto, días calles de las cuentas por pagar, • Poca planificación de gastos, especialmente los viáticos de los consultores, así como el reporte y soporte por cada uno de los colaboradores.
Gerente de Comercialización	Estrategia de ventas, mercado potencial Caracterización de cartera actual	05-09-2023 Hora: 02:00 pm Duración: 4 hrs	<ul style="list-style-type: none"> • Poca claridad de la visión regional para la penetración del mercado <i>retail</i>. • Ausencia de planificación de prospección de venta a nivel nacional. • Incertidumbre para la ejecución de los eventos comerciales de manera estacional. • Retrasos en las comisiones de ventas ganadas con un retraso de dos meses para el pago. • Base de datos de clientes movibles impulsado por el CEO de la Organización. • Viáticos asumidos por cada vendedor y con practica de retardo en el reembolso. • Poca capacitación para los nuevos productos y servicios que deben ofrecerse y que solo han sido manejado por el CEO
Gerente de Proyectos y consultoría	Cartera de proyectos, Universo de clientes en postventa. Indicadores de gestión sobre demanda en postventa, rentabilidad, incidencias. Capacidad actual de recursos y proyectos, herramientas tecnológicas	06-09-2023 Hora: 08:00 am Duración: 4 hrs	<ul style="list-style-type: none"> • Limitación de planificación de la demanda por ausencia de comunicación con comercial para el pase de testigo de nuevos proyectos cerrados. • Ausencia de herramienta para llevar el control y seguimientos de los proyectos con su respectiva línea base. • Poca planificación de horario de Atención de los clientes con los consultores. • Improvisación de los consultores para la solución de problemas en la instalación de los proyectos, así como en la postventa. • Negación por parte del CEO de los problemas de código detectados en la instalación o en la postventa. • Poca capacitación de nuevos desarrollos inéditos que deben ser instalados en los clientes. • Ausencia de acompañamiento de los desarrolladores en las instalaciones que puedan apoyar a los consultores. <ul style="list-style-type: none"> • Desmotivación de los consultores por exceso actividades que deben ser realizadas fuera de horario, bien sea por mala planificación o desarrollo del código que no cumplen las expectativas del usuario final.

Con relación con el análisis de las encuestas:

La investigación, está soportada por una encuesta formal que se le realizó al 44% de los colaboradores, así como al 100% de los colaboradores gerentes de cada unidad.

Encuestados y metodología aplicada:

- Cuatro (04) Gerentes de Unidad.
- Veintiséis colaboradores, que representan el 44% del universo de colaboradores de todas las unidades: Comercial, Administración, Mercadeo y consultoría y proyectos. Es decir, se encuestaron 22 de 55 colaboradores que representan el universo de la base.
- La encuesta se entregó de manera física el día 06 de septiembre de 2023, dando un plazo de 15 días para ser entregada.
- Dentro de la encuesta se le indica que se quiere conocer su opinión como integrante del equipo de la empresa sobre la madurez de la organización en lo que respecta a la visión estratégica, procesos de gestión operativa, calidad de servicio, con la finalidad de mejorar el modelo operativo de la organización en todos sus enclaves organizacionales
- La encuesta es totalmente confidencial y se mostrará datos demográficos de los participantes de la encuesta.
- Los resultados arrojados de cada pregunta se entregan a través de gráficos, conclusión de los hallazgos.
- Los mismos serán usado para el diseño del plan de mejora de la organización futura.

Hallazgos encontrados:

- Poco conocimiento de la visión estratégica de la organización dentro de los gerentes y colaboradores de la organización.
 - Poca o nula gobernabilidad de los Gerentes de cada unidad.
 - Gerencia de mercadeo y publicidad orientada a consolidar la marca en el territorio nacional.
 - Liderazgo autocrático por parte de la alta gerencia.
 - Poca o nula comunicación de manera transversal para cumplir de manera exitosa la entrega del producto o servicio al cliente.
 - Gestión Operacional de manera intuitiva sin indicadores de gestión que puedan medir la calidad de la gestión.
 - Poca madurez de los procesos neurálgicos que blinden la cadena de valor a través de directorios centralizados, procesos documentados, manuales y procedimientos, niveles de servicios, entre otras.
 - Ausencia de estrategias que impulsen la gerencia del conocimiento a través del resguardo centralizado de la documentación de cada gerencia, bien sea de manera física o en la nube.
 - Ausencia de gestión de la gerencia de capital humano, en lo que respecta a gerencia de desempeño, capacitación, estrategias de retención y de integración de los colaboradores.
 - Participación exclusiva de los colaboradores de la unidad comercial, en eventos comerciales.
- Resultados de las encuestas realizadas al equipo Gerencial y colaboradores.**

Pregunta # 01. Conocimiento de la Visión estratégica

Resultado promedio: El 72% de los encuestados desconocen la visión estratégica de la organización, el 17% conoce y el 12% de los colaboradores conoce y gestiona a través de esa visión.



Figura 10. Pregunta # 01. Conocimiento de la Visión estratégica

Fuente: Propia.

Tabla 7. Pregunta # 01. Conocimiento de la Visión estratégica.

1 En relación al conocimiento estratégico		Desconoce	Conoce	Conoce y Gestiona
1.1	Visión estratégica	85%	12%	4%
1.2	Misión de la Organización	58%	27%	15%
1.3	Objetivos de la Organización	73%	12%	15%
1.4	Objetivos de su Gerencia	65%	23%	12%
1.5	Indicadores de Gestión	77%	12%	12%
PROMEDIO		72%	17%	12%
NUMERO DE ENCUESTADOS				
1 En relación al conocimiento estratégico		Desconoce	Conoce	Conoce y Gestiona
1.1	Visión estratégica	22	3	1
1.2	Misión de la Organización	15	7	4
1.3	Objetivos de la Organización	19	3	4
1.4	Objetivos de su Gerencia	17	6	3
1.5	Indicadores de Gestión	20	3	3

Fuente: Propia.

Pregunta # 02. Con relación con los procesos de Comercialización.

Resultado promedio: El 76% de los encuestados desconocen el proceso de comercialización, el 15% conoce y el 8% de los colaboradores conoce y gestiona a través del proceso de comercialización.

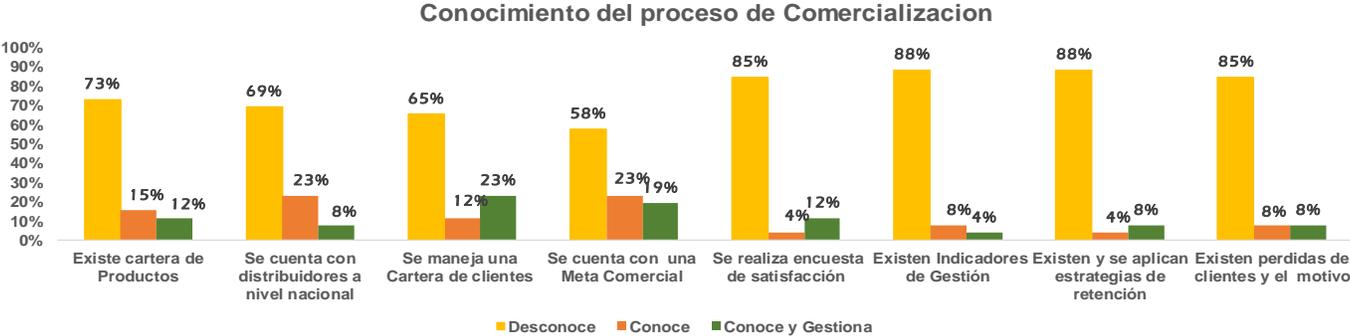


Figura 11. Pregunta #02.Los procesos de Comercialización.

Fuente: Propia.

Tabla 8. Pregunta #02. Los procesos de Comercialización.

2	En relación a los procesos de Comerciali	Desconoce	Conoce	Conoce y Gestiona
2.1	Existe cartera de Productos	73%	15%	12%
2.2	Se cuenta con distribuidores a nivel nacional	69%	23%	8%
2.3	Se maneja una Cartera de clientes	65%	12%	23%
2.4	Se cuenta con una Meta Comercial	58%	23%	19%
2.5	Se realiza encuesta de satisfacción	85%	4%	12%
2.6	Existen Indicadores de Gestión	88%	8%	4%
2.7	Existen y se aplican estrategias de retención	88%	4%	8%
2.8	Existen perdidas de clientes y el motivo	85%	8%	8%
PROMEDIO		76%	12%	12%

NUMERO DE ENCUESTADOS

2	En relación a los procesos de Comerciali	Desconoce	Conoce	Conoce y Gestiona
2.1	Existe cartera de Productos	19	4	3
2.2	Se cuenta con distribuidores a nivel nacional	18	6	2
2.3	Se maneja una Cartera de clientes	17	3	6
2.4	Se cuenta con una Meta Comercial	15	6	5
2.5	Se realiza encuesta de satisfacción	22	1	3
2.6	Existen Indicadores de Gestión	23	2	1
2.7	Existen y se aplican estrategias de retención	23	1	2
2.8	Existen perdidas de clientes y el motivo	22	2	2

Fuente: Propia.

Pregunta # 03. En relación con la gestión financiera de la empresa.

Resultado promedio: El 73% de los encuestados desconocen el proceso de gestión financiera, el 14% conoce y el 14% de los colaboradores conoce y gestiona a través del modelo actual.

Conocimiento de la gestión Financiera

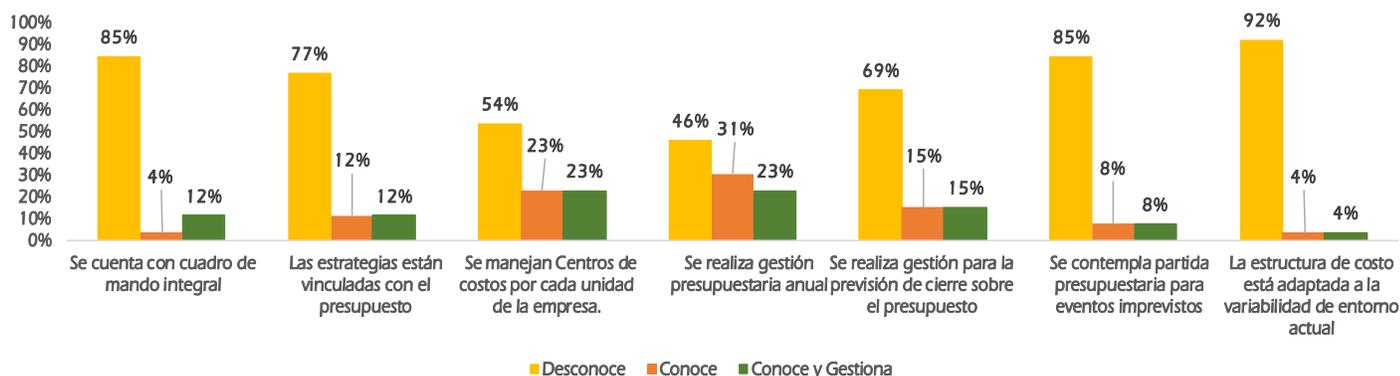


Figura 12. Pregunta #03. La gestión financiera de la empresa.

Fuente: Propia.

Tabla 9. Pregunta #03. La gestión financiera de la empresa.

3	En relación a la Gestión financiera.	Desconoce	Conoce	Conoce y Gestiona
3.1	Se cuenta con cuadro de mando integral	85%	4%	12%
3.2	Las estrategias están vinculadas con el presupuesto	77%	12%	12%
	Se manejan Centros de costos por cada unidad de la empresa.	54%	23%	23%
3.4	Se realiza gestión presupuestaria anual	46%	31%	23%
3.5	Se realiza gestión para la previsión de cierre sobre el presupuesto	69%	15%	15%
3.6	Se contempla partida presupuestaria para eventos imprevistos	85%	8%	8%
3.7	La estructura de costo está adaptada a la variabilidad de entorno actual	92%	4%	4%
PROMEDIO		73%	14%	14%

NUMERO DE ENCUESTADOS

3	En relación a la Gestión financiera. E	Desconoce	Conoce	Conoce y Gestiona
3.1	Se cuenta con cuadro de mando integral	22	1	3
3.2	Las estrategias están vinculadas con el presupuesto	20	3	3
	Se manejan Centros de costos por cada unidad de la empresa.	14	6	6
3.4	Se realiza gestión presupuestaria anual	12	8	6
3.5	Se realiza gestión para la previsión de cierre sobre el presupuesto	18	4	4
3.6	Se contempla partida presupuestaria para eventos imprevistos	22	2	2
3.7	La estructura de costo está adaptada a la variabilidad de entorno actual	24	1	1

Fuente: Propia.

Pregunta # 04. En relación con los procesos de proyectos y consultoría

Resultado promedio: El 69% de los encuestados conocen y gestionan con los procesos de proyecto y consultoría como una unidad fusionada. Es decir; el cambio realizado al principio de año de 2023 decretado por el CEO no ha sido captado por los consultores, solo el 8% de los colaboradores están gestionando como dos unidades separadas.

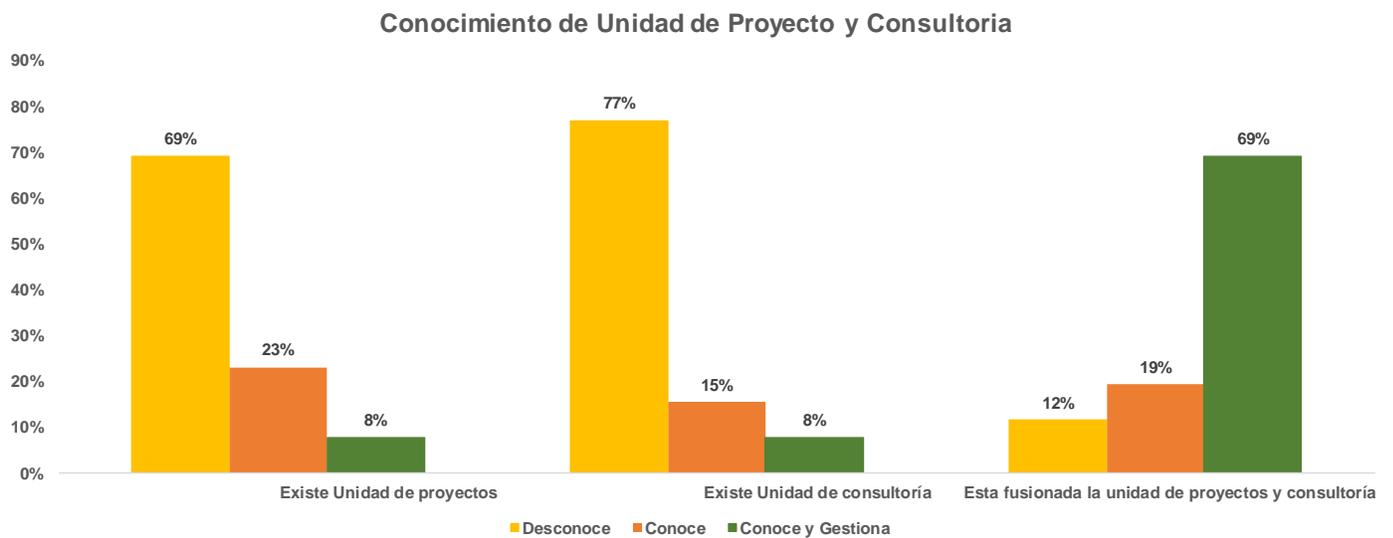


Figura 13. Pregunta #04. Procesos de proyectos y consultoría.

Fuente: Propia.

Tabla 10. Pregunta #04. Los procesos de proyectos y consultoría (a)

4	En relación a los procesos de proyectos y consultoría.	Desconoce	Conoce	Conoce y Gestiona
4.1	Existe Unidad de proyectos	69%	23%	8%
4.2	Existe Unidad de consultoría	77%	15%	8%
4.3	Esta fusionada la unidad de proyectos y consultoría	12%	19%	69%
PROMEDIO		53%	19%	28%

NUMERO DE ENCUESTADOS

4	En relación a los procesos de proyectos y consultoría.	Desconoce	Conoce	Conoce y Gestiona
4.1	Existe Unidad de proyectos	18	6	2
4.2	Existe Unidad de consultoría	20	4	2
4.3	Esta fusionada la unidad de proyectos y consultoría	3	5	18

Fuente: Propia.

Pregunta # 04. En relación con los procesos de proyectos y consultoría

Resultado promedio: El 50% de los encuestados desconocen el nuevo modelo decretado a principio de año. El 29% conoce algunos de los procesos, pero sin gestionar y solo el 21% conoce y gestiona.

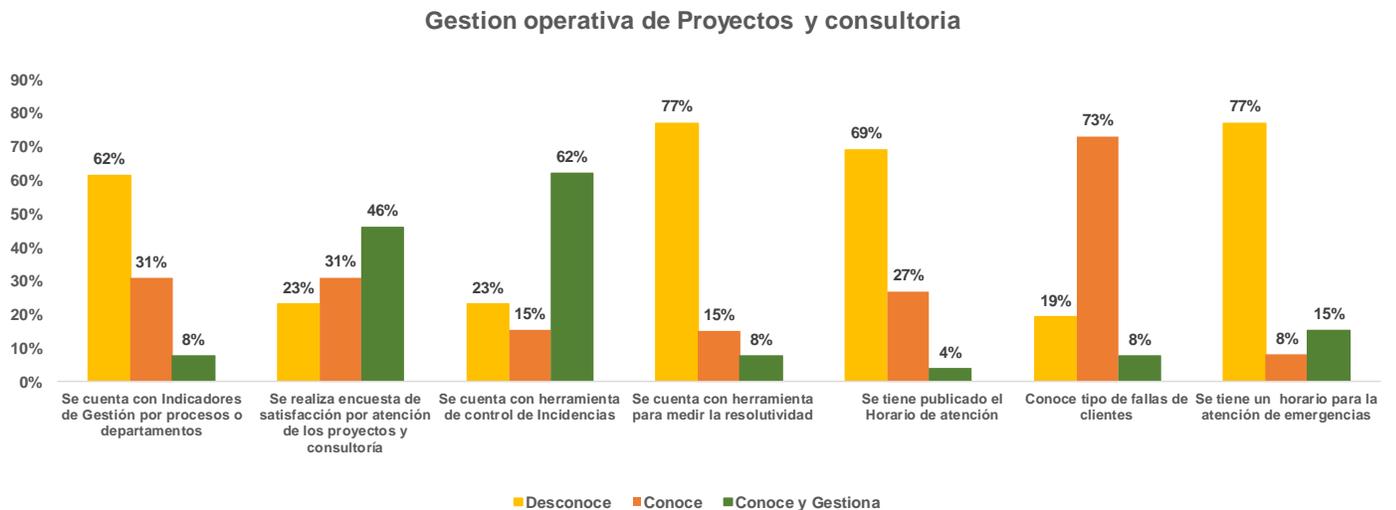


Figura 14. Pregunta #4. Los procesos de proyectos y consultoría (a)

Fuente: Propia.

Tabla 11. Pregunta #04. Los procesos de proyectos y consultoría (b)

4	En relación a los procesos de proyectos y consultoría.	Desconoce	Conoce	Conoce y Gestiona
4.4	Se cuenta con Indicadores de Gestión por procesos o departamentos	62%	31%	8%
4.5	Se realiza encuesta de satisfacción por atención de los proyectos y consultoría	23%	31%	46%
4.6	Se cuenta con herramienta de control de Incidencias	23%	15%	62%
4.7	Se cuenta con herramienta para medir la resolutivead	77%	15%	8%
4.8	Se tiene publicado el Horario de atención	69%	27%	4%
4.9	Conoce tipo de fallas de clientes	19%	73%	8%
4.10	Se tiene un horario para la atención de emergencias	77%	8%	15%
PROMEDIO		50%	29%	21%

NUMERO DE ENCUESTADOS

4	En relación a los procesos de proyectos y consultoría.	Desconoce	Conoce	Conoce y Gestiona
4.4	Se cuenta con Indicadores de Gestión por procesos o departamentos	16	8	2
4.5	Se realiza encuesta de satisfacción por atención de los proyectos y consultoría	6	8	12
4.6	Se cuenta con herramienta de control de Incidencias	6	4	16
4.7	Se cuenta con herramienta para medir la resolutivead	20	4	2
4.8	Se tiene publicado el Horario de atención	18	7	1
4.9	Conoce tipo de fallas de clientes	5	19	2
4.10	Se tiene un horario para la atención de emergencias	20	2	4

Fuente: Propia.

Pregunta # 04. En relación con los procesos de proyectos y consultoría

Resultado: El 46% de las quejas según los encuestados obedecen a la calidad en la entrega del producto y servicio; el 31% por incumplimiento de la fecha; 11% la atención de los consultores; el 8% por la atención postventa y el 4% otros motivos.

Causas de quejas de los clientes

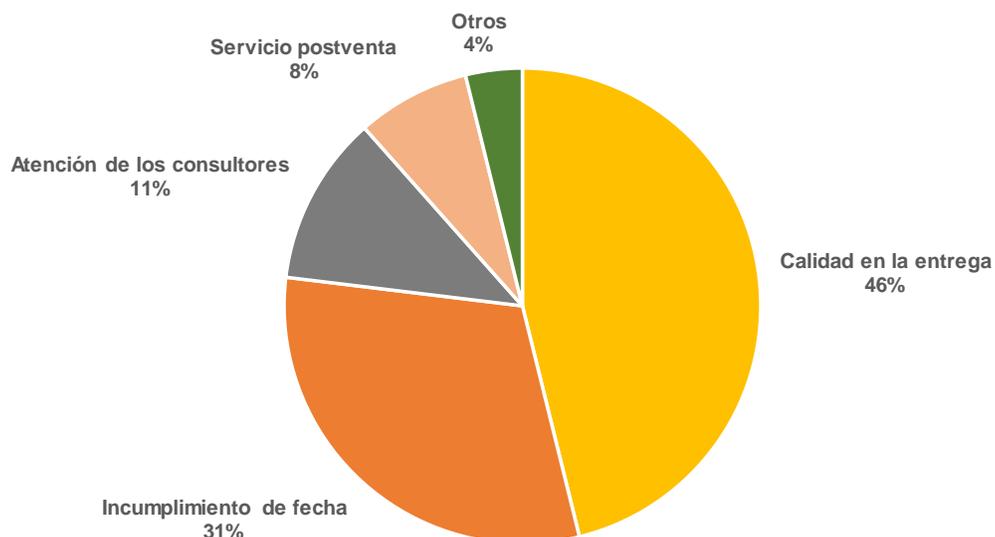


Figura 15. Pregunta #04. Los procesos de proyectos y consultoría (b)

Fuente: Propia.

Tabla 12. Pregunta #04. Los procesos de proyectos y consultoría.

4.1	Podría indicar Cuáles son los principales motivos de queja de parte de los clientes	Total
4.1.1.	Calidad en la entrega	46%
4.1.2	Incumplimiento de fecha	31%
4.1.3	Atención de los consultores	12%
4.1.4	Servicio postventa	8%
4.1.5	Otros	4%
PROMEDIO		

Fuente: Propia.

Pregunta # 05. En relación con la gestión del capital humano.

Resultado promedio: El 87% de los encuestados desconocen el trabajo gestionado por capital humano y el 13% indica que hay una gestión positiva.

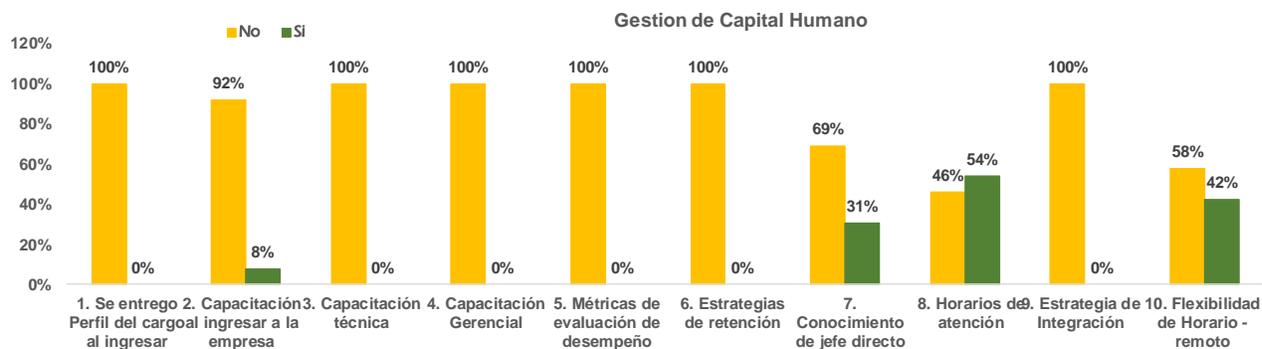


Figura 16. Pregunta # 05. La gestión del capital humano.

Fuente: Propia.

Tabla 13. Pregunta # 05. La gestión del capital humano.

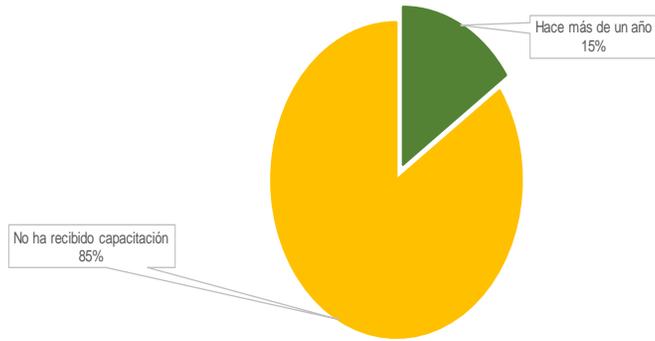
5	En relación al proceso de Gestión de Capital Humano.	No	Si
5.1	1. Se entregó Perfil del cargo al ingresar	100%	0%
5.2	2. Capacitación al ingresar a la empresa	92%	8%
5.3	3. Capacitación técnica	100%	0%
5.4	4. Capacitación Gerencial	100%	0%
5.5	5. Métricas de evaluación de desempeño	100%	0%
5.6	6. Estrategias de retención	100%	0%
5.7	7. Conocimiento de jefe directo	69%	31%
5.8	8. Horarios de atención	46%	54%
5.9	9. Estrategia de Integración	100%	0%
5.10	10. Flexibilidad de Horario -remoto	58%	42%
PROMEDIO		87%	13%
NUMERO DE ENCUESTADOS			
5	En relación al proceso de Gestión de Capital Humano.	No	Si
5.1	1. Se entregó Perfil del cargo al ingresar	26	0
5.2	2. Capacitación al ingresar a la empresa	24	2
5.3	3. Capacitación técnica	26	0
5.4	4. Capacitación Gerencial	26	0
5.5	5. Métricas de evaluación de desempeño	26	0
5.6	6. Estrategias de retención	26	0
5.7	7. Conocimiento de jefe directo	18	8
5.8	8. Horarios de atención	12	14
5.9	9. Estrategia de Integración	26	0
5.10	10. Flexibilidad de Horario -remoto	15	11
PROMEDIO		22	4

Fuente: Propia.

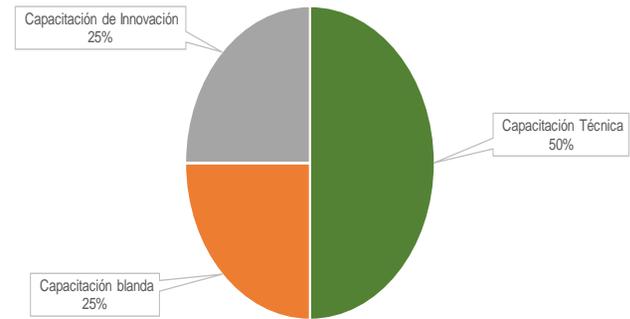
Pregunta # 05. En relación con la gestión del capital humano

Resultado promedio: El 85% de los encuestados indican que no ha recibido capacitación. El horario laboral, destacan los encuestados que no tienen descanso, al menos el 54% de los encuestados. Con relación al liderazgo, indica el 57% de los encuestados es autocrático.

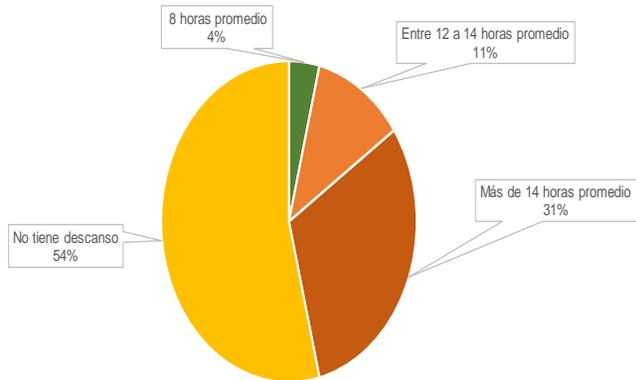
Capacitacion de los colaboradores



Tipo de Capacitacion



Horario Laboral



Liderazgo

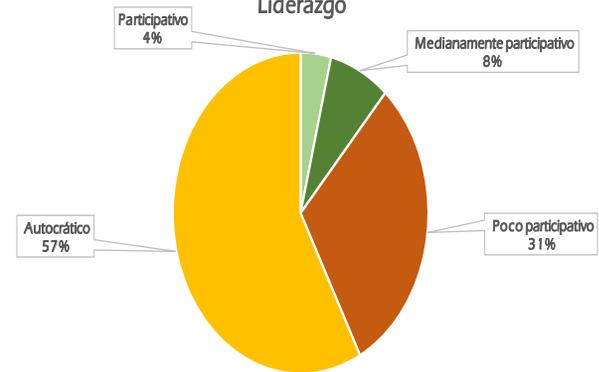


Figura 17. Pregunta # 05. La gestión del capital humano.

Fuente: Propia.

Pregunta # 06. En relación con la gestión de procesos.

Resultado promedio: El 82% de los encuestados, indican que los procesos están sin una debida documentación.

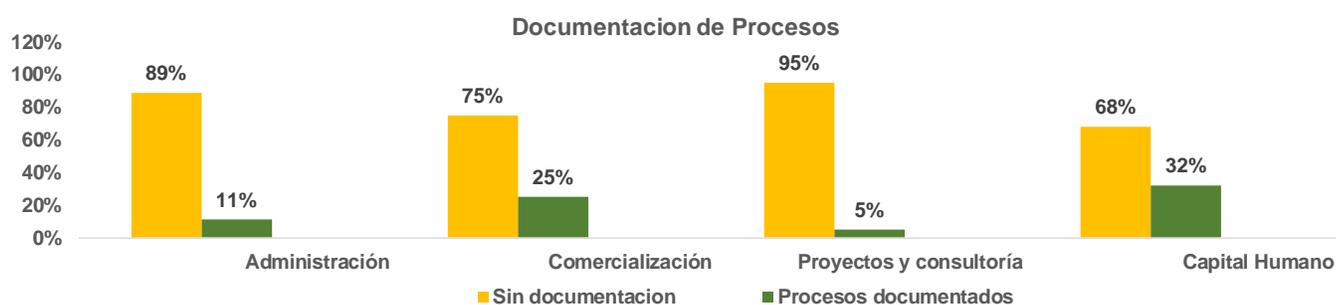


Figura 18. Pregunta # 06. La gestión de procesos.

Fuente: Propia.

Tabla 14. Pregunta # 06. La gestión de procesos.

6	En relación a la madurez de los procesos transversales.	Sin documentación	Procesos documentados	Manuales y procedimientos
6.1	Administración	89%	11%	0%
6.2	Comercialización	75%	25%	0%
6.3	Proyectos y consultoría	95%	5%	0%
6.4	Capital Humano	68%	32%	0%

Fuente: Propia.

Pregunta # 07. En relación con la Gestión de mercadeo.

Resultado promedio: El 58% de los encuestados conocen la gestión de la gerencia de mercadeo, identificando los medios usados para posicionamiento de la marca.

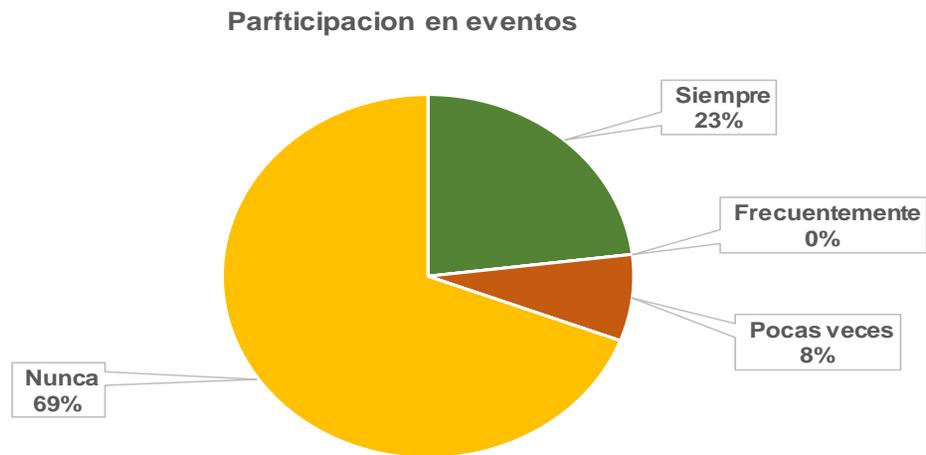
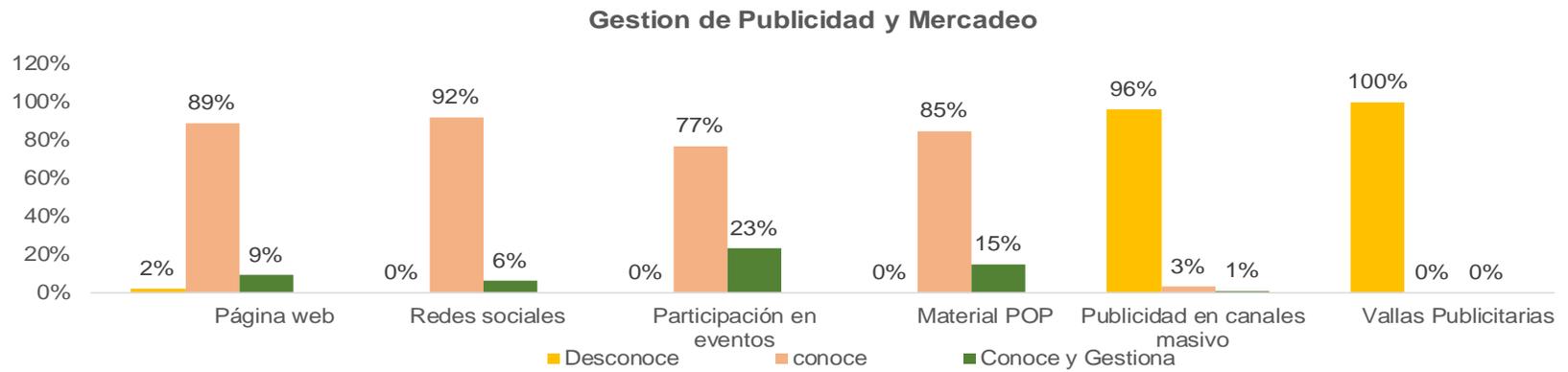


Figura 19. Pregunta # 07. La Gestión de mercadeo.

Fuente: Propia.

Pregunta # 08. En relación con la pregunta ¿Está a gusto trabajar en esta empresa?.

Resultado: El 65% de los encuestados indica que están poco satisfechos, el 17% insatisfechos y el 8 % restante se distribuye en satisfechos y muy satisfechos.

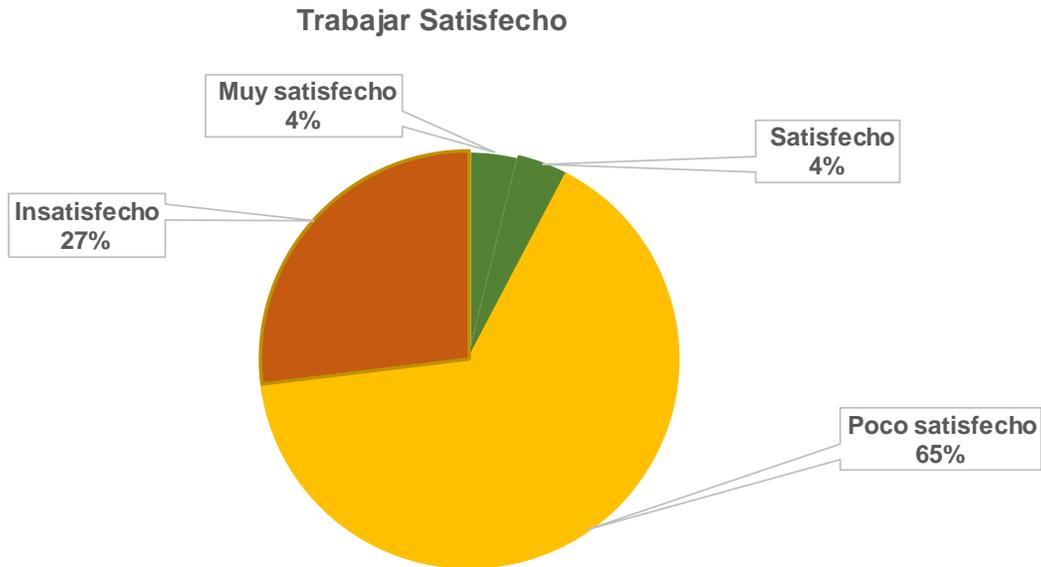


Figura 20. Pregunta # 08. ¿Está a gusto trabajar en esta empresa?

Fuente: Propia.

Pregunta # 09. En relación con la pregunta ¿Recomendarías trabajar en esta empresa?

Resultado: El 85% de los encuestados indica que recomendarían medianamente la organización, el 11% no la recomendaría y solo el 4% la recomendaría altamente.



Figura 21. Pregunta # 08. ¿Está a gusto trabajar en esta empresa?

Fuente: Propia.

Pregunta # 10. En relación con la pregunta. ¿Qué mejoras nos puedes sugerir?

Los encuestados colocaron respuestas muy generales en cuanto a las sugerencias. Las mismas estuvieron enmarcadas en:

- Directrices claras por parte de la alta gerencia.
- Mayor planificación de las actividades a realizar, especialmente para la implementación de proyectos y servicios postventa.
- Claridad en los procesos administrativos.
- Respeto a las vacaciones o días de descanso.
- Sistemas de información automatizado para los requerimientos de los clientes.
- Reingeniería de los sistemas de información que se le está ofreciendo a los clientes para mitigar las incidencias. Así como control de las versiones.

1. Plan de mejora.

Con base a la información recabada en las entrevistas, encuesta y la revisión de los procesos in situ, se establece un plan de mejora que abarque el mejoramiento de: Los procesos neurálgicos de la cadena de valor, la comunicación actual entre las áreas de manera transversal, iniciando con la visión de negocio y el plan estratégico, la debida gestión del capital humano, así como la orientación del servicio al cliente.

La metodología que se recomendó para la implementación del plan de mejora, está enmarcada en 5 pasos: (1) Identificación del proceso a mejorar; tomando como base la documentación recabada se propone los siguientes planes: Mejoramiento de los procesos end to end, Plan de calidad, Plan de gestión de desempeño y plan de visión orientada al cliente.

A partir de la conceptualización anteriormente expuesta se estableció las actividades u objetivos específicos para cada plan, el líder del proyecto, línea base de tiempo, los stakeholder, los recursos para la ejecución del plan, así como la modalidad de financiamiento.

En este trabajo de grado, aunque no contempla la ejecución del plan se recomienda los pasos a seguir para darle viabilidad a los planes establecidos. Los mismos son: (1) Analizar y reformular el proceso. (2) Establecer la optimización del proceso. (3) Comunicar el plan de mejora. (4) Ejecutar y supervisar el plan de mejora.

A continuación, se presenta plan de mejora para elevar la madurez de los procesos claves de la organización a fin de poder consolidar a la organización como líder mercado a nivel nacional e iniciar la penetración del mercado internacional

Tabla 15. Plan de mejora del modelo de gestión operativa.

Proyecto	Actividades	Líder del proyecto	Tiempos (Inicio – Fin)	Recursos	Responsable de seguimiento
1. Plan de mejora de procesos: Establecer plan de mejora, orientado a la Documentación, optimización de los procesos claves de la empresa, generando trazabilidad, responsabilidad, así como gerencia del conocimiento.	1.1. Documentar los procesos claves de la cadena de valor: Comercialización - Administración – proyectos y consultoría	Consultor externo	1er Q 2024	Gerente de Administración Gerente Comercial Gerente de Operaciones	Consultor externo
	1.2. Identificar los cuellos de botellas y optimizarlo a fin de mejorar el time to market de entrega del producto o servicio. Y establecer indicadores de gestión medibles	Consultor externo	1er Q 2024	Gerente de Administración Gerente Comercial Gerente de Operaciones	Consultor externo
	1.3. Establecer herramienta Work Flow a fin de poder realizar el pase de testigo de manera transversal, estableciendo trazabilidad y responsabilidad.	Consultor externo	1er Q 2024	Gerente de Administración Gerente Comercial Gerente de Operaciones	Consultor externo
	1.4. Adquisición de repositorio (Nube) a fin de gestionar y guardar documentos claves para la organización. (gerencia de desempeño)	Consultor externo	1er Q 2024	Gerente de Administración Gerente Comercial Gerente de Operaciones	Consultor externo
2. Plan de mejora de calidad: Realizar reingeniería del software actual a fin de detectar los bugs actuales, tanto detectados como ocultos para la disminución de fallas durante y posterior a su implementación,	2.1. establecer un equipo multidisciplinario para levantar las incidencias actuales que presenta el sistema. 2.2. Evaluar la factibilidad de migrar a un lenguaje más amigable a fin de poder eliminar las fallas de código.	Consultor externo	1er Q 2024	Gerente de Desarrollo Gerente de Operaciones Consultor externo	Consultor externo

Proyecto	Actividades	Líder del proyecto	Tiempos (Inicio – Fin)	Recursos	Responsable de seguimiento
	<p>2.3. Implementar dentro de la cadena de valor un equipo de calidad que mitigue los errores antes de enviarlo a producción.</p> <p>2.4. Establecer ambiente de desarrollo de pruebas unitarias, así como ambiente de Calidad, así como el ambiente de producción.</p> <p>2.5 Adquirir un sistema de calidad que detecte errores en el código.</p> <p>2.6 Establecer protocolo de control de versiones.</p> <p>2.7 Establecer protocolo de instalación, así como capacitación a los consultores.</p>				
<p>3. Plan de mejora de desempeño; Elevar el crecimiento de todos los integrantes de la organización desde el más alto nivel, a fin de detectar y mitigar oportunidades de mejoras</p>	<p>3.1. Establecer la estructura Organizacional.</p> <p>3.2 Diseñar los perfiles de cargos de toda la organización.</p> <p>3.3. Establecer tabla de compensación salarial de acuerdo con las responsabilidades del cargo.</p> <p>3.4. Establecer bonos de compensación que apoye a la productividad.</p>	<p>Consultor Externo</p>	<p>2do Q 2024</p>	<p>CEO Gerente de Administración Gerente Comercial Gerente de Operaciones Gerente de Desarrollo Gerente de mercadeo</p>	<p>Consultor Externo</p>

Proyecto	Actividades	Líder del proyecto	Tiempos (Inicio – Fin)	Recursos	Responsable de seguimiento
	<p>3.5. Establecer plan de gestión del desempeño, así como la frecuencia de evaluación.</p> <p>3.6.- Establecer y comunicar horario de trabajo, así como guardia para el equipo de postventa.</p> <p>3.7. Implementar calendario para el pago de nómina, así como las comisiones asociadas a la comercialización de productos y servicios.</p> <p>3.8 Aplicar plan de integración y asignación presupuestaria que apoye al manejo de equipos.</p> <p>3.9. Aplicar plan de capacitación asociado a las oportunidades de cada colaborador.</p>				
<p>4 Plan de mejora de la experiencia del cliente:</p> <p>Mejorar la satisfacción y la experiencia general de los clientes a fin de lograr un vínculo emocional con los clientes a través una instalación y servicio postventa de alta calidad.</p>	<p>4.1 Realizar un focus group con los clientes a fin de conocer las expectativas de atención.</p> <p>4.2 Aplicar herramienta que permita interactuar con el cliente y pueda hacerle seguimiento a cada requerimiento.</p> <p>4.3 Establecer protocolo de escalamiento, así como atención remota, presencial.</p> <p>4.4 Aplicar horario de atención 12*12. Si la demanda lo requiere colocar horario 24 horas.</p>	<p>Consultor Externo</p>	<p>2do Q 2024</p>	<p>CEO Gerente de administración Gerente Comercial Gerente de Operaciones Gerente de Desarrollo Gerente de mercadeo</p>	<p>Consultor Externo</p>

Proyecto	Actividades	Líder del proyecto	Tiempos (Inicio – Fin)	Recursos	Responsable de seguimiento
	4.5 diseñar e implementar encuesta de satisfacción.				

Fuente: Propia.

Tabla 16. Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

DOFA

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION OPERATIVA PARA UNA EMPRESA CONSULTORA DEL SECTOR RETAIL		
DAFO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1.- Penetracion del producto estrella POS a nivel nacional e internacional	A1.- Rapida evolucion de la tecnologia
	O2.- Comercializacion del portafolio de productos de manera online	A2.- Sector Gubernamental aplique regularizacion de precios para el sector retail
	O3.- Aprovechar el crecimiento del sector retail en Venezuela para posicionar el POS	A3.- Nuevos competidores que afecten el crecimiento de la cartera de clientes
	O4.- Establecer alianzas estrategicas con los clientes para evolucionar los productos	A4.- Tendencia a desaparecer de transacciones con tarjetas electronicas
	O5.- Crecimiento de plantilla de colaboradores para la atencion postventa	
	O6.- Ampliacion de red de distribucion de productos a nivel nacional	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
F1.- Producto consolidado para las cajas de facturacion (POS) que permite ser lider en el sector retail	F101 Incrementar el Market Share en un 30% con la penetracion del producto estrella (POS) a nivel nacional	F1A1 Desarrollar POS de autogestion
F2.- Fuerza de venta capacitada para ofrecer el producto con todas sus bondades	F201 Migrar la sede principal asi como la FFVV actual hacia la zona centro para lograr consolidar la comercializacion del portafolio de productos a nivel nacional	F2A3 Establecer plan de retencion a la FFVV a fin de evitar la renuncia de los colaboradores
F3.- Gerencia de Mercadeo solido que acompaña la estrategia de negocio para conquistar el mercado	F404 Incorporar servicio de postventa dentro de los clientes para lograr la fidelizacion de los clientes.	F1A4 Desarrollar nuevo producto POS capaz de facturar y cobrar con biometria.
F4.- Servicio de Consultoria o postventa con experiencia para atender a la cartera de clientes		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DE REORIENTACION	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA
D1.- Productos de la cartera de portafolio con altas incidencias (sistema ERP)	D806 Captacion de aliados comerciales a nivel nacional para la comercializacion del portafolio de productos	D6A1 Creacion de Equipo de investigacion y desarrollo con expertiz tecnica
D2.- Incumplimientos de los acuerdos de servicios con respecto a la resolutividad	D205 Ampliar la plantilla de colaboradores de postventa en un 40% en la zona central del pais, para cumplir con los acuerdos de servicios	D8A3 Establecer alianzas estrategica con starup que estan tratando de tomar parte del mercado con desarrollo inhouse
D3.- Insuficiencia de desarrolladores para satisfacer la demanda	D405 Creacion de un Call center en la region central para la atencion de servicio postventa de primer y segundo nivel	D2A3 Mejorar la propuesta de valor a traves del servicio postventa para fidelizar a los clientes
D4.- Ausencia de Call center para la atencion remota	D705 Alquilar apartamento para mitigar los costos por viaticos en la region central	D1A1 Implementacion de herramienta de calidad (IA) para la mejora del codigo del sistema
D5.- Ausencia de programa de capacitacion	D506 Disenar plan de capacitacion tecnica a la red de distribucion para la implementacion de los productos del portafolio	
D6.- Desarrolladores con poca expertiz tecnica		
D7.- Altos costos operativo para la postventa a cliente foraneo		
D8.- Red de distribucion de productos limitada		

Fuente: Propia.

5. Cuadro de mando integral.

Luego de haber realizado el análisis de la encuesta, cerrar la matriz DOFA y establecer el plan de mejora, es necesario desarrollar el tercer objetivo planteado, el cual se traduce en el diseño de un cuadro de mando integral, que la oriente a poder convertirse en una empresa reconocida a mediano plazo como la que brinda soluciones tecnológicas para el el sector *RETAIL*, tanto a nivel nacional como internacional; donde según Kaplan y Norton (1996, 2001), debe incorporar un mapa estratégico a fin de poder monitorear el avance o en su defecto establecer plan de acción para reconducirlo y no perder el norte que se ha planteado la Organización.

Se realizó primeramente un mapa estratégico, basado en francés, Antonio (2006), según Kaplan y Norton (1996, 2001). **Ver tabla 5.6. MAPA ESTRATEGICO**, orientado en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, plasmando el grado de competencias con competidores del nicho del mercado *retail*.

Se describió la imagen futura, es decir, a donde quiere llegar la empresa consultora *retail*, contrastándola con la situación actual, denominada bajo esta metodología como imagen espejo y a su vez estableciendo el destino estratégico de la organización a mediano plazo.

Al realizar el análisis de brechas con respecto a la imagen objetivo se detecta un gap importante sobre la perspectiva de clientes, con relación a la vocación de servicio o un modelo de atención actual no acorde con la visión organizacional, traduciéndose en un incumplimiento de la promesa dada al cliente con respecto a la calidad y a los tiempos de entrega. Se observa de igual manera sobre la perspectiva de procesos, cuellos de botellas, específicamente, en la unidad de desarrollo de soluciones, así como ausencia de procesos de aseguramiento de la calidad, entre otras. Dentro de esta perspectiva se observa, baja resolutivez en la atención postventa, así como alta incidencia de fallas con los mismos clientes. Las brechas dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento deben ser

colocadas como alta prioridad ya que la poca capacitación y alta rotación de los empleados, están afectando de manera directa a la calidad del servicio ofrecido al cliente. Por último, la perspectiva financiera, actualmente, presenta fortalezas en cuanto a la rentabilidad del negocio de consultoría de productos y servicios; no obstante, deben solventar los problemas detectados, así como establecer plan de acción sobre las cuentas por cobrar, que presentan un retraso en la cobranza.

Luego de haber realizado el comparativo de la imagen objetivo, imagen espejo y la imagen destino, se estableció el mapa estratégico de la empresa, lo cuales apoyaran a mediano plazo y se podrá lograr los objetivos de los accionistas a través de la relación establecidas entre las perspectivas de clientes, los cuales a su vez están relacionados con las perspectivas de procesos y por ende con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

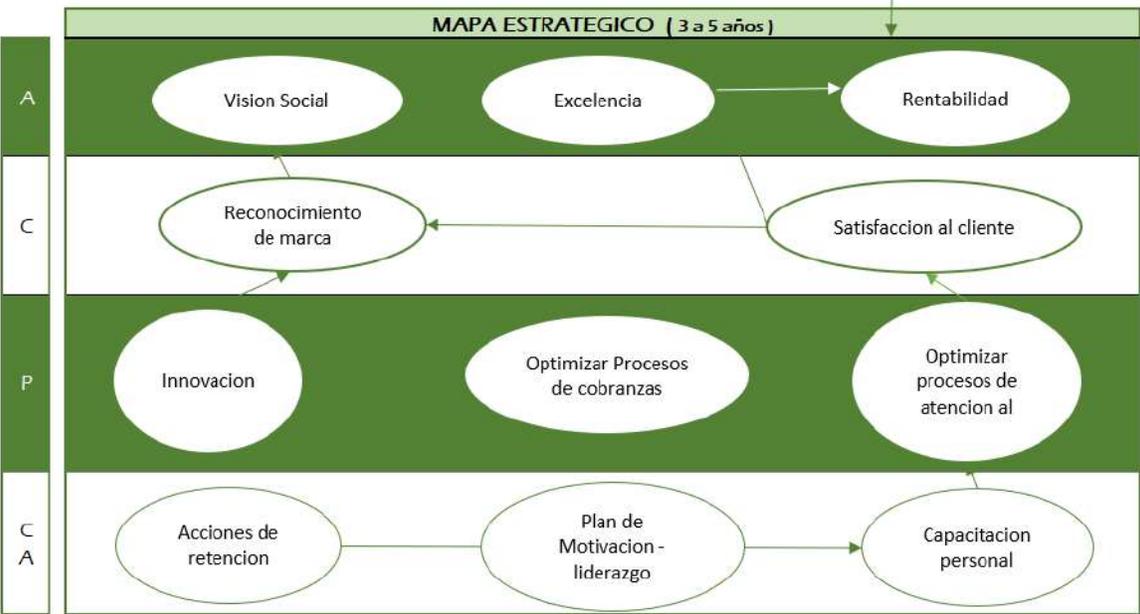


Figura 22. Mapa estratégico Consultora retail.

Fuente: Propia.

Con este mapa estratégico de visión 360 del negocio se definió el cuadro de mando integral. Ver **Tabla 5.6 MAPA ESTRATEGICO**, el cual refleja la selección

de los temas estratégicos relevantes; indicadores asociados a ellos y se adicionó un plan de iniciativas para lograr o mitigar la desviación de los indicadores definidos. Se resalta, que el cuadro de mando integral diseñado, es un híbrido de la metodología de según Kaplan y Norton (1996, 2001) así como de la influencia de las clases dadas en el tercer semestre impartidas **por el profesor González, Virgilio, así como el asesoramiento del profesor Cressa A. Rudi L.**

Los temas estratégicos, incluyendo los indicadores de gestión, fueron priorizados de acuerdo con el análisis de brechas desarrollado, a fin de poder impactar positivamente al logro de la visión de la organización; el cual se detalla con la siguiente descripción:

Se toma como alta prioridad, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento a través del indicador: **% de rotación del personal clave (Retención de los empleados)**, debido a que es de vital importancia que consultora retail, identifique quienes de sus empleados son claves para lograr impactar en la perspectiva de procesos y establezca un plan de retención tras haberlo identificado. Como segundo indicador relevante, es el **Tiempo de recualificación de empleados (bimensual)**, ya que la capacitación del personal está supeditado a la gerencia de conocimiento que impactará en la mejora de los procesos, especialmente en la mitigación de los cuellos de botellas, fallas en el código del sistema y a su vez la disminución de incidencias. Con la capacitación de los empleados se establecerá un modelo orientado al cliente, se mejorarán los tiempos de atención, así como la vocación de servicio y por ende, se mitigará el abandono de los clientes por una mala atención prestada.

El tercer indicador relevante, está inmerso en la perspectiva de procesos internos, específicamente el indicador: **% de productos y servicios entregados a tiempo**. Con este indicador se podrá mejorar el tiempo de entrega del producto al cliente, orientado a velar la promesa establecida. Esto a su vez traerá como consecuencia positiva no solo, la disminución de deserción de clientes, sino que

será una estrategia de captación, fidelización y publicidad; por lo tanto, estará impactando exponencialmente y de manera positiva, los ingresos por venta o postventa del servicio.

El cuarto indicador que no se debe perder de vista es el Indicador de resultados: % ***ingresos nuevos productos y servicios de consultoría prestados / total de Servicios***, debido a que su incremento y decremento es la resultante de la madurez de las perspectivas: cliente, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento; con este indicador, se podrá monitorear y establecer planes de mitigación o dar continuidad a los lineamientos accionados sobre el mapa estratégico de acuerdo a cada perspectiva.

MAPA ESTRATEGICO -Basado en Francés, Antonio (2006) - según Kaplan y Norton (1996, 2001),

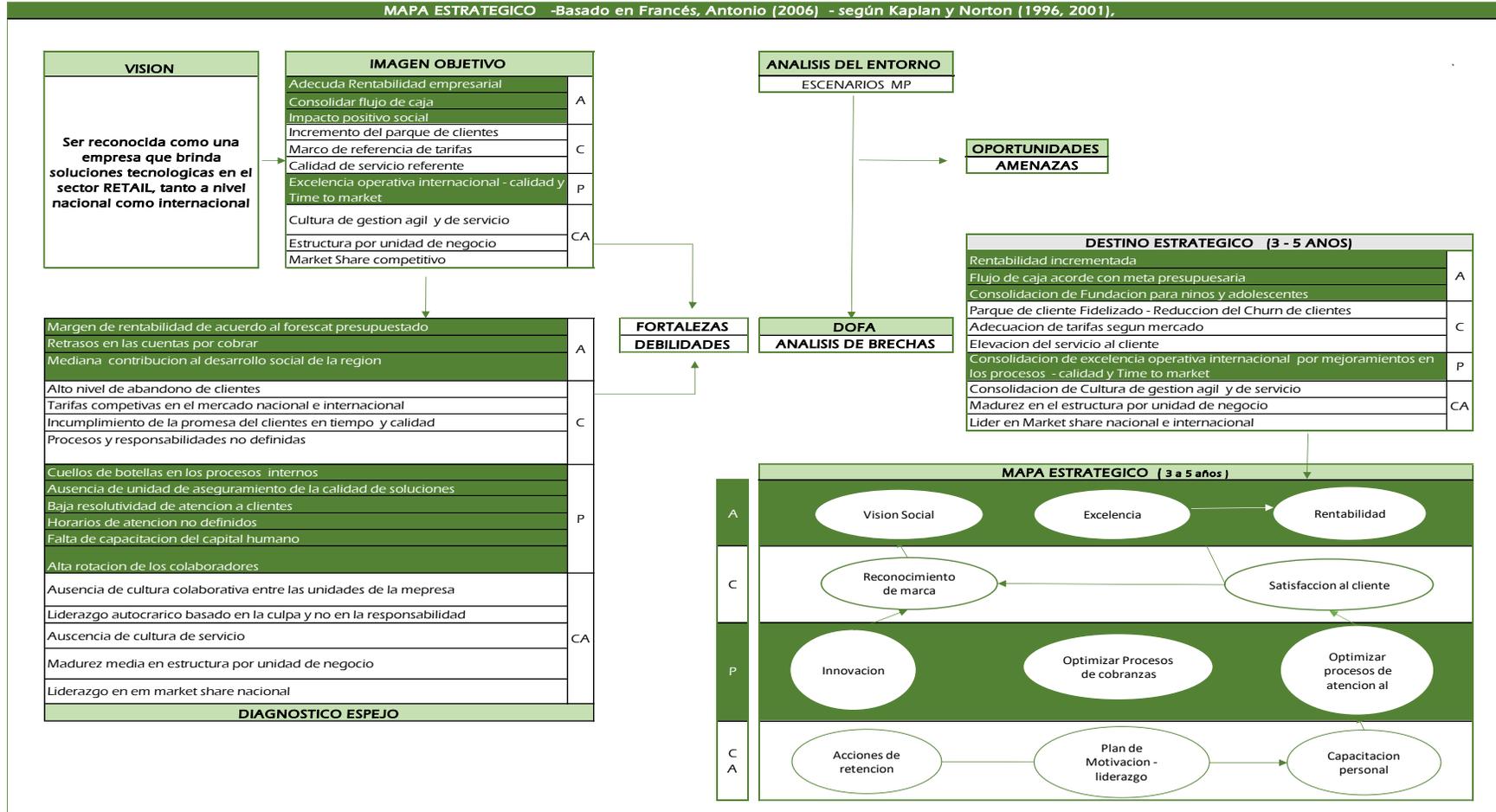


Figura 23. MAPA ESTRATEGICO – CONSULTORA RETAIL

Basado en francés, Antonio (2006) - según Kaplan y Norton (1996, 2001).

Fuente: Propia.

Tabla 17. Diseño de Cuadro de mando integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL - CONSULTORA RETAIL							
PERSPECTIVAS	TEMAS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	Meta Mínima	Target	Meta Máxima	Actual	INICIATIVAS
FINANCIERAS	Crecimiento y diversificación de ingresos.	% ingresos nuevos productos y servicios de consultoría prestados / total de Servicios.	\$5 MM	\$ 6 MM	\$ 8 MM	\$3 mm	- Campañas publicitarias sobre productos y servicios. - Participación en ferias estacionales del sector retail
	Utilización de recursos de capital	Tasa interna de retorno (TIR) anual de las líneas de negocios de la empresa	20%	25%	35%	n/d	- Evaluación de las fluctuaciones del sector retail. - Identificar y evaluar los riesgos operativos del servicio prestado
CLIENTES	Satisfacción de clientes	% de clientes satisfechos por el servicio prestado, a través del Índice de lealtad de los clientes	7,5 p.p	8 p.p	8,5 p.p	n/d	- Implementar encuestas trimestrales. - Establecer plan de acción por resultados
	Cuota de mercado	Cantidad de compras o negocios cerrados por clientes únicos.	35%	40%	45%	n/d	- Campañas publicitarias.
	Adquisición - incremento de clientes	Tasa de ganancias de nuevos clientes para la consultora retail	20%	25%	30%	n/d	- Descuentos por volumen.
	Retención de clientes	Tasa de retención de clientes. CRR (Customer Retention Rate)	80%	85%	95%	n/d	- Establecer plan de lealtad a lo clientes. - Dar compensación en servicios por fallas en las instalación o por funcionalidad
PROCESOS INTERNOS	Innovación	Número de versiones de innovaciones que se realizan por mes	1	2	-	5	- Implementar un departamento de calidad. - Establecer metodología de control de versiones.
	Procesos Operativos	% de productos y servicios entregados a tiempo	80%	85%	95%	0%	- Establecer Horarios de atención.
	Servicios postventa	Tiempos de respuesta a garantías por falla en la implementación del producto o servicios (días)	12 hrs	24 hrs	48 hrs	15 DIAS	- Establecer plan de resolutiveidad y niveles de servicios (SLA)
Aprendizaje y Crecimiento	Capacidades de los empleados	% de empleados satisfechos a través del Net Promoter Score.	7,5 p.p	8 p.p	8,5 p.p	n/d	- Plan de empoderamiento de los líderes y colaboradores.
		% de rotación del personal clave (Retención de los empleados)	2%	3%	4%	25%	- Capacitación técnica y blanda.
		Tiempo de recualificación de empleados (bimensual)	-	2 meses	3 meses	24 MESES	- Delimitación de funciones
	Capacidades de los sistemas de información	% de procesos con feedback disponible sobre calidad de tiempo real.	85%	90%	95%	0%	- Establecer reingeniería de procesos. - Implementar la unidad de calidad
Motivación. Empoderamiento. Coherencia de objetivos	cantidad de sugerencias comunicadas, tomadas en cuenta por la dirección general.	85%	90%	95%	0%	- Establecer plan de comunicación de las sugerencias tomadas en cuenta	
NOTA	Se coloca resultado de indicadores generados en el análisis de la data recopilada en la investigación a fin de establecer las metas de los kpi en el diseño del cuadro de mando integral recomendado						
	n/d : No disponible						

Fuente: Propia.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta todos los aspectos analizados, se llega a la conclusión sobre este trabajo especial de grado lo siguiente:

- **El sector *retail*** venezolano, está enfrentando en los últimos años grandes retos para sobrevivir, ante los escenarios en lo que respecta al cumplimiento de regulaciones gubernamentales, procesos de logística complejos; así como avanzar con la digitalización e innovación del mercado, en múltiples canales entre ellos los canales móviles, web, redes sociales, entre otras.
- Estas organizaciones requieren apoyo a través de consultorías externas para los cambios requeridos para la adaptación a la nueva era digital, esto se traduce en la implementación de sistemas inteligentes y digitales que coadyuven a elevar el servicio de atención y tiempos de respuestas.
- La consultora *Retail* es una de las organizaciones que apoya a las empresas de este sector; por lo tanto, es imperante, adaptarse a los cambios que exige el mercado para sobrevivir o trascender; por lo tanto, debe transformarse de manera interna para lograr cerrar las brechas de servicios que demanda sus clientes, así como traspasar las fronteras nacionales. ***Por lo tanto, se realiza de manera inédita, la búsqueda de respuestas a sus problemas a través de la incorporación de un cuadro de mando integral para monitorear y elevar su desempeño organizacional.***

Para diseñar el cuadro de mando integral se realizó las siguientes actividades:

- Matriz DOFA a fin de establecer estrategias ofensivas sobre sus fortalezas y oportunidades, estrategias defensivas por la detección de sus fortalezas y sus

amenazas y estrategias de reorientación, así como estrategias de supervivencias a fin de que pueda mitigar las amenazas que pudiesen ralentizar sus objetivos de ser el líder en el sector de consultoría tecnología en el sector *retail*.

- **Plan de mejora**, tras el análisis DOFA, sobre la entrevista realizada a colaboradores claves en la toma de decisión, así como la aplicación de una encuesta al 44% de los empleados totales de la organización. El plan de mejora se basó en la optimización de los procesos claves de la cadena de valor, en la calidad de las soluciones desarrolladas, en la gerencia de desempeño y en la experiencia del cliente.

- **Análisis de brechas**, con respecto a la imagen objetivo se detecta un gap importante sobre la perspectiva de clientes, especialmente en la orientación del servicio al cliente; de igual manera sobre la perspectiva de procesos internos, se observan debilidades en los procesos claves de desarrollo de productos y servicios. En relación con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, debilidades en la capacitación y alta rotación de colaboradores. Por último, se ve como fortaleza la perspectiva financiera en lo que respecta a la rentabilidad de los productos y servicios comercializados.

- **Diseño del Mapa estratégico de la empresa**, la cual apoyará a mediano plazo y se podrá lograr los objetivos de los accionistas a través de la relación establecidas entre las perspectivas de clientes y a su vez con las perspectivas de procesos y por ende con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Se establecieron los indicadores prioritarios tales como:

- **Prioridad uno**, él **% de rotación del personal clave (Retención de los empleados)**, debido a que es de vital importancia que la organización, identifique quienes de sus empleados son claves para lograr impactar en la

perspectiva de procesos y establezca un plan de retención tras haberlo identificado.

- **Como segundo indicador relevante**, se estableció, **el Tiempo de recualificación de empleados**, ya que la capacitación del personal está supeditado a la gerencia de conocimiento que impactará en la mejora de los procesos, especialmente en la mitigación de los cuellos de botellas, fallas en el código del sistema y a su vez la disminución de incidencias.

- **El tercer indicador es el % de productos y servicios entregados a tiempo.** Este indicador está inmerso en la perspectiva de proceso y monitoreándolo, se podrá mejorar el tiempo de entrega del producto al cliente, orientado a velar la promesa establecida. Esto a su vez traerá como consecuencia positiva no solo, la disminución de deserción de clientes, sino que será una estrategia de fidelización y publicidad para la captación de nuevos clientes; por lo tanto, estará impactando exponencialmente y de manera positiva, los ingresos por venta o postventa del servicio.

- **El cuarto indicador, es el % de clientes satisfechos por el servicio prestado a través del índice de lealtad de los clientes**, con este indicador se podrá observar la eficacia de las acciones establecidas en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y en la optimización de los procesos internos.

- **El quinto indicador es el % ingresos nuevos productos y servicios de consultoría prestados / total de Servicios**, debido a que su incremento y decremento es la resultante de la madurez de las perspectivas: cliente, proceso, así como aprendizaje y crecimiento; con este indicador, se podrá monitorear y establecer planes de mitigación o dar continuidad a los lineamientos accionados sobre el mapa estratégico de acuerdo con cada perspectiva.

Recomendaciones

Con base a lo planteado en este trabajo de grado se establecen las siguientes recomendaciones:

Recomendaciones desde el punto de vista de la investigación:

Consultora *retail*, para poder ser el líder en la consultoría del sector *retail* deberá Aplicar:

- El plan de mejora diseñado, a fin de optimizar los procesos claves del negocio, enfocarse en crear la unidad de calidad para los productos y soluciones desarrollados con sus colaboradores, así como poder capacitar a su equipo en el desarrollo de habilidades técnicas enfocadas a orientación de servicio.
- El Cuadro de mando integral, a fin de establecer foco en indicadores que los guiaran a ser el referente nacional e internacional de consultorías tecnológicas de vanguardia.

Recomendaciones desde el punto de vista académico:

- Es importante impulsar a otros estudiantes a inclinarse en la investigación enmarcadas a este sector, que contribuya a su crecimiento, el cual está aportando al producto interno bruto del país. Con el aporte académico se podrá elevar el nivel de madurez de los procesos y la implementación tecnológica dentro del sector.

Recomendaciones desde el punto de vista de las empresas del sector retail:

- Implementarlo en cualquier unidad de negocio del sector retail, por su aplicabilidad universal; el uso de este sistema de gestión conllevaría a un manejo de negocios más eficiente.

REFERENCIAS

- Ambit. (2023). ¿Qué es y para qué sirve el cuadro integral de mandos? <https://www.ambit-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-un-cuadro-de-mando>.
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica. Episteme C.A.
- Arraiz, F. (2023). La Revolución 4.0. Clase Abierta Universidad Monte Ávila. Conferencia realizada en fecha 20/01/2023.
- Balance Scorecard Institute. (s/f) Conceptos básicos del Cuadro Integral de Mando. [https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/#:~:text=The%20balanced%20scorecard%20\(BSC\)%20is,Prioritize%20projects%2C%20products%2C%20and%20services](https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/#:~:text=The%20balanced%20scorecard%20(BSC)%20is,Prioritize%20projects%2C%20products%2C%20and%20services)
- Ballesteros, F. (2021). ¿Qué es el retail? Significado y ejemplos. Revista Digital Incentro. Recuperado el 16/01/2023 de <https://www.incentro.com/ES/blog/que-es-retail>
- Barrios, M. (1990) Criterios y estrategias para definición de líneas de investigación y prioridades para su desarrollo. Mimeografiado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Bavaresco, A. (2013). Proceso Metodológico en la Investigación: Cómo hacer un Diseño de Investigación. Recuperado el 16/01/2023 de <https://gsosa61.files.wordpress.com/2015/11/proceso-metodologico-en-la-investigacion-bavaresco-reduc.pdf>
- Camacho C. (2011) Marco Metodológico. Antecedente de Investigación. Recuperado el 23/01/2023 de [https://metinvest.jimdofree.com/marco-te%C3%B3rico/#:~:text=Seg%C3%BAn%20P%C3%A9rez%2C%20\(2006\)%20las,t%C3%B3pico%20a%20investigar%22%20\(p](https://metinvest.jimdofree.com/marco-te%C3%B3rico/#:~:text=Seg%C3%BAn%20P%C3%A9rez%2C%20(2006)%20las,t%C3%B3pico%20a%20investigar%22%20(p)
- Camacho C. (2011) Marco Metodológico. Bases Teóricas. Recuperado el 23/01/2023 de [https://metinvest.jimdofree.com/marco-te%C3%B3rico/#:~:text=Seg%C3%BAn%20P%C3%A9rez%2C%20\(2006\)%20las,t%C3%B3pico%20a%20investigar%22%20\(p](https://metinvest.jimdofree.com/marco-te%C3%B3rico/#:~:text=Seg%C3%BAn%20P%C3%A9rez%2C%20(2006)%20las,t%C3%B3pico%20a%20investigar%22%20(p)
- Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (2022). Ventas online del retail cierran el 2021 con un crecimiento del 41%. Recuperado el 13/01/2023 de <https://www.cnc.cl/ventas-online-del-retail-cierran-el-2021-con-un-crecimiento-del-41/>
- Cahuay, J K. Jara Roncal Vásquez M. (2020) Plan de mejora en la Gestión Operativa para reducir costos de la empresa Shalom Empresarial S:A.C.

Chiclayo. Revista Científica Institucional. Universidad Señor de Sipán.
Recuperado el 13/01/2023 de
<https://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1332>

Colegio de Ingenieros de Venezuela (2018) “Código de Ética Profesional”
Recuperado de: www.civ.net.ve/uploaded_pdf/cep.pdf el 21 de septiembre
de 2018.

Coll,F.(2020)Recuperadoel16/01/2023de<https://economipedia.com/definiciones/mi-norista.html>

Comunicare. (2023). “Player” ¿qué son y para qué sirven?.
<https://www.comunicare.es/player-que-son-y-para-que-sirven-enterate-de-todo-2022/#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20player,cat%C3%A1logo%20de%20productos%20y%20servicios.>

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999) Gaceta Oficial N°
5.908 Gaceta Oficial 5.908 extraordinario de fecha 19 de febrero de 2009.

Deloitte (2017). Herramientas útiles para el Consejo en el planeamiento y
seguimiento de la estrategia. Boletín Primavera.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gt/Documents/risk/boletin-gc/Herramientas-estrategia-corporativa-3.pdf>

Deloitte (2023). ¿Qué es la Industria 4.0? Davos y la Industria 4.0. Recuperado el
21/01/2023 de
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/manufacturing/articles/que-es-la-industria-4.0.html>

Dinero (2015). Empresas de retail en Venezuela enfrentan escenario retador.
Revista Dinero. Recuperado el 13/01/2023 de
<http://www.dinero.com.ve/din/destacados/empresas-de-retail-en-venezuela-enfrentan-escenario-retador>

Drew. (2013). Gestión de Proyectos, Cómo hacer un Plan de Mejora de Procesos.
Recuperado el 13/01/2023
<https://blog.wearedrew.co/gestion-de-proyectos-como-hacer-un-plan-de-mejora-de-procesos>

Economipedia (2023). Recuperado el 23/01/2023
<https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>

EDS / Robotics (2020). Cuello de botella en la producción: identificarlo y solucionarlo
Recuperado el 13/01/2023 de <https://www.edsrobotics.com/blog/cuello-botella-produccion/>

- Consultora GfK (2022) El retail en España registra un crecimiento del 7,7% en 2021. El Retail Europeo 2021-2022. Recuperado el 13/01/2023 de <https://www.gfk.com/es/prensa/retail-europeo-gfk>
- Escobar, N. (2022). Así se mueve la competencia en el sector retail, tras los anuncios de Éxito y Olímpica. Periódico Digital La República. 17 de agosto de 2022. Recuperado el 13/01/2023 de <https://www.larepublica.co/empresas/el-sector-de-retail-se-esta-moviendo-y-las-empresas-estan-buscando-invertir-en-el-pais-3426512>
- Escuela Politécnica Nacional. (2018). Líneas y áreas de Investigación de la Escuela Politécnica Nacional. <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2018/11/%C3%81reas-y-L%C3%ADneas-de-Investigaci%C3%B3n.pdf>
- Fayol, H. (1967) Administración Industrial y general - Ed. Herrero Hnos. Recuperado el 31/01/2023 de <https://www.gestiopolis.com/administracion-industrial-general-henri-fayol/>
- Finanzas Digital (2022). ANSA: En el primer trimestre del año hubo un crecimiento en el consumo del 4%. Recuperado el 23/01/2023 de <https://finanzasdigital.com/2022/08/ansa-en-el-primer-trimestre-del-ano-hubo-un-crecimiento-en-el-consumo-del-4/>
- Folgueiras, P. La Entrevista. Técnica de recogida de información: La entrevista. Documento de trabajo pfolgueiras@ub.edu <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Forero, A. y Zavarce, R (2012). Modelo de Gestión Operativa para los servicios de Tecnología de información en empresas de Servicios Públicos. Recuperado el 13/01/2023 de <File:///C:/Users/Home/Downloads/Dialnet-ModeloDeGestionOperativaParaLosServiciosDeTecnolog-5028136.pdf>
- Gama, M. (2021). Cómo hacer un mapa de procesos de una empresa: ejemplos prácticos. Recuperado el 16/01/2023 de <https://www.docunecta.com/blog/como-hacer-un-mapa-de-procesos>.
- Gamboa, F. (2022). Tendencias 2022 para la industria de Consumo y Retail en América del Sur <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pe/pdf/cr-tendencias-2022-en-america-del-sur.pdf>
- USAID, (2021) Gestión operativa para la mejora de las condiciones de Módulo 2 trabajo y la productividad. *FAO-EU Forest Law Enforcement Governance and Trade (FLEGT) Programme*. https://capacity4dev.europa.eu/library/modulo-2-gestion-operativa-para-la-mejora-de-las-condiciones-de-trabajo-y-la-productividad-cite-madera-peru_en

- GestioPolis.com Experto. (2020, marzo 12). *Balanced Scorecard, qué es, para qué sirve y sus beneficios*. Recuperado el 29/01/2023 de <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>
- GFK. Venta Minorista. Recuperado el 16/01/2023 de <https://www.gfk.com/es/productos/comercio-minorista>
- Grinell, R. (1997). *Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches*. E.E. Peacock Publishers.
<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Guerrero, M. (2011). *Gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles: modelos y experiencias*. INAP. Recuperado el 16/01/2023 de [https://biblioteca.unex.es/tesis/Gestion de la calidad total.pdf](https://biblioteca.unex.es/tesis/Gestion%20de%20la%20calidad%20total.pdf)
- Harward Business Review. (s/f). El cuadro integral de mando: medidas que impulsan el rendimiento. Kaplan, R. y Norton, D. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2?language=es>
- INES (2019). *Conoce las Cadenas de valor*. Instituto Nacional de la Economía Social. Gobierno de México. Recuperado el 13/01/2023 de <https://www.gob.mx/inaes/articulos/conoce-las-cadenas-de-valor> .
- IsoTools. *Qué es la gestión operativa de una empresa y como mejorarla*. Recuperado el 16/01/2023 de <https://www.isotools.org/2015/03/26/que-es-la-gestion-operativa-de-una-empresa-y-como-mejorarla>
- Jesús Pérez, K (2021). *Metodología Prince2 y la mejora de Gestión de obra de los Servicios Educativos I.E.I N°357 comité N°12, Moquegua, 2021*. Escuela de posgrado. Universidad Cesar Vallejo. Recuperado el 13/01/2023 de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/97247/Jesus PK-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/97247/Jesus-PK-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2009) *El Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000, <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- León, E. (2020) *Cuadros de Mando, Presentación y Visualización de datos*, Blog Baoss Analytics Everiwhere
- Lewis, S. *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*
<https://www.techtarget.com/whatis/definition/Project-Management-Body-of-Knowledge-PMBOK>
- Vergel Cabrales, G. (s/f) *Líneas de Investigación del Centro de Investigación Científica y Tecnológica CICTAR, y de los Programas Académicos*.

https://www.unitecnar.edu.co/sites/default/files/cictar/lineas_proy_investigacion-1.pdf

Lorente, J. (2022). 2022, año de inflexión en el Retail. Blog Telefónica Empresas. Recuperado el 29/01/2023 de <https://empresas.blogthinkbig.com/tendencias-retail-2022/>

Malgioglio, J, Carazay, C., Suardi, D., Bertolino, G. El enfoque de Kaplan y Norton: El Cuadro de Mando Integral. <https://core.ac.uk/download/pdf/90646972.pdf>

Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. Recuperado el 16/01/2023 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5252097>

Morales Vallejo, P. (2007): La fiabilidad de los test y escalas. Madrid: Universidad Ponticia Comillas, <https://matcris5.files.wordpress.com/2014/04/fiabilidad-tests-y-escalas-morales-2007.pdf>

Nicolás, M. (2017). ¿Qué es retail? Definición y características. Recuperado el 29/01/2023 de <https://www.oleoshop.com/blog/que-es-retail>

Niven, P (2006). Balance Scorecard Step by step. Maximizing Performance and Maintaining Results. file:///C:/Users/Home/Documents/UMA%20Jaime/II%20Semestre/Seminario%20II%20Rudy%20Cressa/Balanced_Scorecard_Step_by_Step%20Niven%20Paul.pdf

Nunally, J. (1978): Psychometric theory. 2a. ed., Mc Graw Hill. New York. <http://www.medicine.mcgill.ca/epidemiology/hanley/bios601/Surveys/NunnallyLookback1975.pdf>

Otero, D; Gache, F. (2006). Evoluciones dinámicas en el diagrama FODA. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 6, núm. 2, Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935465001.pdf>

Palella, S., Stracuzzi F. y Martins P., F. (2006) Metodología de la investigación cualitativa. FEDUPEL Recuperado el 16/01/2023 de <https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=33389>
<http://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23578w/w23578w.pdf>

Pérez, A. (2015). ¿Conoces la metodología del Project Management Institute (PMI)? OBS Business School. Recuperado el 13/01/2023 de <https://www.obsbusiness.school/blog/conoces-la-metodologia-pmi>

- Ponce Talancón, H. (2006) La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>
- Predictiva21(2020). El Plan de Mejora Operativa como Metodología para detectar Áreas de Oportunidad en la Turbo Maquinaria de instalaciones Costa Afuera. Predictiva 21. Recuperado el 13/01/2023 de <https://predictiva21.com/plan-mejora-operativa-metodologia-detectar-areas-oportunidad/#:~:text=El%20plan%20de%20mejora%20operativa%20genera%20un%20n%C3%BAmero%20de%20acciones,distribuidas%20como%20se%20presenta%20en>
- Prieto, S. (2020). ¿Qué es el feedback en la comunicación? Feedback positivo y negativo. Recuperado el 26/01/2023 de <https://grupo-pya.com/juegos-mentales-proceso-feed-back/>
- Project Management Institute (2017). *Guide to the Project Management Body of Knowledge (the Guide to the PMBOK or the Guide)*. Sexta Edición. PMI Publications.
- Real Academia Española : *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed. Recuperado el 31/01/2023 de <https://dle.rae.es>.
- Roncancio, G. (s/f) ¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral? Un resumen. <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Editorial Panapo. Recuperado el 13/01/2023 de https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf
- Santander (2022). ¿Qué es el PIB y por qué es importante en la economía? Banco Santander. Recuperado el 13/01/2023 de <https://www.santander.com/es/stories/que-es-el-pib-y-por-que-es-importante-en-la-economia>
- Santos, G. (2017). Validez y Confiabilidad del cuestionario de calidad de Vida SF-36 en mujeres con Lupus, Puebla. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Facultad de ciencias Físico Matemáticas. <https://www.fcfm.buap.mx/assets/docs/docencia/tesis/ma/GuadalupeSantosSanchez.pdf>

- SYDLE (2022). Optimización de Procesos: ¿Qué es y por qué es tan importante para tu negocio? Gestión de Procesos. <https://www.sydle.com/es/blog/que-es-optimizacion-de-procesos-6126ac39b060f57604039a57/>
- Tableau (s/f) ¿Qué es Business Intelligence o inteligencia de negocios?. <https://www.tableau.com/es-es/learn/articles/business-intelligence>
- Tamayo y Tamayo. (2002). El proceso de la investigación Científica. Editorial Limusa. <http://evirtual.uaslp.mx/ENF/220/Biblioteca/Tamayo%20Tamayo-El%20proceso%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica2002.pdf>
- Thompson – Strickland (1985). El Proceso de Dirección Estratégica Recopilación del libro “Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas”. Editorial Mc Graw-Hill.
- Tucci, L. (s/f). Balance Scorecard. What is a balanced scorecard (BSC)?. TechTarget. <https://www.techtarget.com/searchcio/definicion/balanced-scorecard-methodology>
- UMA (2023). Guía para el Trabajo Especial de Grado V.3 03/23. Postgrado. Uniersidad Monteavila.
- Valdés, C. (2017). Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la administración del Colegio de Ingenieros de Chile A.G. Universidad de Chile Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Departamento de Ingeniería Industrial. Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/146527/Diseno-de-un-cuadro-de-mando-integral-para-la-administracion-del-Colegio-de-Ingenieros-de.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Viloria, N. Metodología para investigaciones aplicadas con enfoque transdisciplinario: sociales y tecnológicas. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Dirección de Publicaciones. <https://www.upel.edu.ve/wp-content/uploads/2020/06/019-Metodolog%C3%ADa-para-investigaciones-aplicadas-con-enfoque-transdisciplinario-sociales-y-tecnol%C3%B3gicas.pdf>
- Zendesk. Qué son los indicadores de Gestión. Recuperado el 13/01/2023 de <https://www.zendesk.com.mx/blog/indicadores-gestion/#:~:text=Los%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%20son,o%20preventivas%20seg%C3%BAn%20el%20caso.>
- (2021) 5 Pasos esenciales para mejorar la Gestión Operativa en tu empresa. Improven. Recuperado el 13/01/2023 de <https://improven.com/blog/5-pasos-esenciales-mejorar-gestion-operaciones-tu-empresa/>

APENDICES Y ANEXOS

Anexo 1. Modelo de la encuesta

Encuesta para conocer el nivel de madurez de la Organización en cuanto a su visión estratégica, procesos de gestión operativa y calidad en el servicio a fin de establecer plan de mejora que garantice la sostenibilidad de la Organización a corto plazo.

Esta encuesta soportara los resultados que se presentaran en el trabajo de grado, denominado: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION OPERATIVA PARA UNA EMPRESA CONSULTORA DEL SECTOR *RETAIL*

Fecha: xx – xx -2023

ENCUESTA DE SATISFACCION

Queremos conocer tu opinión como integrante del equipo de la empresa sobre la madurez de la Organización en lo que respecta a la Visión estratégica, procesos de gestión operativa, calidad de servicio. Las respuestas son confidenciales

Datos Demográficos

- **Nombre y apellido:** _____
- **Edad:**
 - Entre 18 y 25 _____
 - Entre 26 y 35 _____
 - Entre 36 y 45 _____
 - Mayor a 45 _____
- **Sexo:** M () F () Otro : _____
- **Profesión:** _____
- **Tiempo en la Organización**
 - Menos de 1 año _____
 - Hasta 2 años _____
 - Hasta 5 años _____
 - Más de 5 años _____
- **Gerencia a que está adscrito:** _____

1.- En relación al conocimiento estratégico

Opciones	<i>Desconoce</i>	<i>conoce</i>	<i>Conoce y Gestiona</i>
1. Visión estratégica			
2. Misión de la Organización			
3. Objetivos de la Organización			
4. Objetivos de su Gerencia			
5. Indicadores de Gestión			

2.- En relación a los procesos de Comercialización

Opciones	<i>Desconoce</i>	<i>conoce</i>	<i>Conoce y Gestiona</i>
1. Existe cartera de Productos			
2. Se cuenta con distribuidores a nivel nacional			
3. Se maneja una Cartera de clientes			
4. Se cuenta con una Meta Comercial			
5. Se realiza encuesta de satisfacción			
6. Existen Indicadores de Gestión			
7. Existen y se aplican estrategias de retención			
8. Existen perdidas de clientes y el motivo			
9. Se tienen identificados los Competidores actuales			

3.- En relación a la Gestión financiera. Estas preguntas son orientadas al personal de la alta gerencia de la Organización, especialmente la unidad financiera.

Opciones	Desconoce	conoce	Conoce y Gestiona
1. Se cuenta con cuadro de mando integral			
2. Las estrategias están vinculadas con el presupuesto			
3. Se manejan Centros de costos por cada unidad de la empresa.			
4. Se realiza gestión presupuestaria anual			
5. Se realiza gestión para la previsión de cierre sobre el presupuesto			
6. Se contempla partida presupuestaria para eventos imprevistos			
7. La estructura de costo está adaptada a la variabilidad de entorno actual			

Si conoce la rentabilidad de cada producto y servicio ofrecido al cliente. Argumente su respuesta:

4.- En relación a los procesos de proyectos y consultoría.

Opciones	Desconoce	conoce	Conoce y Gestiona
1. Existe Unidad de proyectos			
2. Existe Unidad de consultoría			
3. Esta fusionada la unidad de proyectos y consultoría			
4. Se cuenta con Indicadores de Gestión por procesos o departamentos			
5. Se realiza encuesta de satisfacción por atención de los proyectos y consultoría			

6. Se cuenta con herramienta de control de Incidencias			
7. Se cuenta con herramienta para medir la resolutiveidad			
8. Se tiene publicado el Horario de atención			
9. Conoce tipo de fallas de clientes			
10. Se tiene un horario para la atención de emergencias			

4.1- Podría indicar Cuáles son los principales motivos de queja de parte de los clientes

Opciones	Baja	Media	Alta
1. Incumplimiento de fecha			
2. Atención de los consultores			
3. Calidad en la entrega			
4. Servicio postventa			
5. Otros _____			

5.- En relación al proceso de Gestión de Capital Humano. Se cuenta con los siguientes ítems

Opciones	Desconoce	conoce	Conoce y Gestiona
1. Se entrego Perfil del cargo al ingresar			
2. Capacitación al ingresar a la empresa			
3. Capacitación técnica			
4. Capacitación Gerencial			
5. Métricas de evaluación de desempeño			
6. Estrategias de retención			
7. Conocimiento de jefe directo			
8. Horarios de atención			
9. Estrategia de Integración			

10. Flexibilidad de Horario -remoto

--	--	--

5.1.- La capacitación más reciente recibida por parte de la empresa fue

Opciones	<i>Marque una equis</i>		
1. Hace un mes			
2. Hace tres Meses			
3. Hace más de seis meses			
4. Hace más de un año			
5. No ha recibido capacitación			

5.2.- Si ha recibido capacitación, la misma ha sido una capacitación

Opciones	<i>Marque una equis</i>		
1. Capacitación Técnica			
2. Capacitación blanda			
3. Capacitación de Innovación			
4. Otros _____			
5. Tipo que le gustaría recibir			

5.3.- Considera Ud. Que la jornada laboral está balanceada en relación a las 8 horas de trabajo.

Opciones	<i>Marque una equis</i>		
1. 8 horas promedio			
2. Entre 12 a 14 horas promedio			
3. Más de 14 horas promedio			
4. No tiene descanso			

5.4.- El modelo de liderazgo de la empresa considera Ud. que es

Opciones	<i>Marque una equis</i>		
----------	-------------------------	--	--

- 1. Participativo
- 2. Medianamente participativo
- 3. Poco participativo
- 4. Autocrático

6.- En relación a la madurez de los procesos transversales. Marque con una equis si conoce la existencia de la documentación de los procesos, manuales y procedimientos y si están actualizados y adaptados a la gestión actual

Opciones	Procesos documentados	Manuales y procedimientos	Documentación Actualizada
1. Administración			
2. Comercialización			
3. Proyectos y consultoría			
4. Capital Humano			

7.- En relación a los procesos de Mercadeo

Opciones	Desconoce	conoce	Conoce y Gestiona
1. Página web			
2. Redes sociales			
3. Participación en eventos			
4. Material POP			
5. Publicidad en canales masivo			
6. Vallas Publicitarias			

7.1- En caso de señalar la existencia de eventos de comercialización. Ud. ha participado en los mismos?

Opciones	Marque una equis		
1. Siempre			
2. Frecuentemente			

3. Pocas veces

4. Nunca

8.- ¿Está a gusto trabajar en esta empresa?

Opciones	<i>Marque una equis</i>		
1. Muy satisfecho			
2. Satisfecho			
3. Poco satisfecho			
4. Insatisfecho			

Argumente su respuesta:

9.- ¿Recomendarías trabajar en esta empresa?

Opciones	<i>Marque una equis</i>		
1. Altamente			
2. Medianamente			
3. No la recomendaría			

Argumente su respuesta:

10.- ¿Qué mejoras nos puedes sugerir?

Argumente su respuesta:

Acta de constitución del proyecto

[Propuesta de Modelo de Gestión Operativa sobre procesos de comercialización, instalación y postventa, en la empresa **Consultora Retail, C.A.** con la finalidad de posicionarla como la líder en el mercado nacional e internacional de productos y soluciones en el segmento del retail al 30 de enero de 2023.]

Fecha: [23/10/2022]

Tabla de contenido

- Información del proyecto 125
 - Datos 125
 - Patrocinador / Patrocinadores 125
- Propósito y justificación del proyecto 125
- Descripción del proyecto y entregables 126
- Requerimientos de alto nivel 127
 - Requerimientos del producto 127
 - Requerimientos del proyecto 127
- Objetivos 128
- Premisas y restricciones 129
- Riesgos iniciales de alto nivel 129
- Cronograma de hitos principales 129
- Presupuesto inicial asignado 130
- Lista de Interesados (stakeholders) 130
- Requisitos de aprobación del proyecto 130
- Criterios de cierre o cancelación 130
- Asignación del gerente de proyecto y nivel de autoridad 131

Gerente de proyecto	131
Niveles de autoridad	131
Personal y recursos preasignados.....	131
Aprobaciones	132

Información del proyecto

Datos

Empresa Organización /	JINRAMIR CONSULTING, C.A.
Proyecto	Propuesta de modelo de gestión operativa sobre los procesos de comercialización, instalación y postventa, en la empresa Consultora Retail, CA con la finalidad de posicionarla como la incumbente en el mercado nacional e internacional de productos y soluciones en el segmento del retail al 30 de enero de 2023.
Fecha de preparación	23-10-2022
Cliente	Consultora Retail, CA
Patrocinador principal	Presidente Pablo Rivas
Gerente de proyecto	JINRAMIR CONSULTING

Patrocinador / Patrocinadores

Nombre	Cargo	Departamento / División	Rama ejecutiva (Vicepresidencia)
Confidencial	CEO	Presidente	Presidente
Confidencial	Gerente	Administración	Administración

Propósito y justificación del proyecto

<p>La empresa Consultora Retail C.A., está en un acelerado crecimiento en el mercado minorista (retail), ofrece un portafolio de soluciones para este sector, incluyendo supermercados, abastos, Farmacias, restaurantes, etc. Los productos que ofrece abarcan el end to end de su cadena de valor. Los mismos son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puntos de ventas o puntos de comanda (Restaurantes) • Sistemas ERP - CRM • Sistemas Recursos Humanos • Sistema administrativo y contable • Soluciones digitales portátiles • Plataformas de señalización digital
--

- Equipamiento e instalación de Hardware y
- Almacenamiento de datos en la nube.

En virtud de este crecimiento vertiginoso que ha tenido la organización de manera nacional e internacional, **Consultora Retail C.A.**, está presentando problemas internos para satisfacer la demanda actual, cumplir con los compromisos de entrega, bien sea de Hardware y proyectos de soluciones requeridas, Calidad en las instalaciones, resolutivez al primer contacto cuando el proyecto pasa a la unidad de Postventa, así como la calidad en la atención de los consultores de primera línea de atención.

Basado en lo planteado, **Consultora Retail C.A.**, ha solicitado a JINRAMIR CONSULTING, C.A., un diagnóstico que detecte las debilidades actuales a lo largo de su cadena de producción, y que genere una propuesta de ajustes en los procesos para eliminar de raíz los impedimentos actuales y que, de manera ágil, permita garantizar la sostenibilidad del negocio y elevando la satisfacción del cliente.

Importante resaltar, que el nuevo diseño de gestión será la resultante de un servicio de reingeniería y que el mismo, será el nuevo modelo a replicar en el mercado internacional.

Descripción del proyecto y entregables

El proyecto tiene como objetivo, presentar la propuesta de un nuevo Modelo de gestión de la empresa **Consultora Retail, C.A.**, que satisfaga a lo largo de su cadena de producción y garantice la sostenibilidad de la empresa como líder en el retail, Optimice exponencialmente el proceso de instalación del servicio en tiempo y calidad, así como el nivel de atención actual en postventa.

Fase Diagnóstico: Este diagnóstico abarca el plasmar cuantitativamente y cualitativamente el modelo de gestión actual a lo largo de la cadena de valor compuesta por:

1. Comercialización.
2. Aseguramiento del alcance de la solución, tiempos de entrega.
3. Desarrollo y/o adecuación.
4. Instalación.
5. Capacitación.
6. Certificación.
7. Atención postventa.

Unas de las aristas que se incluye en el diagnostico, es el modelo estructural de la Organización: niveles de jerárquicas, funciones, roles y responsabilidades, y la propuesta de procesos estandarizados.

La fase de Diagnóstico se cierra con el informe y presentación de hallazgos, así como los cambios a realizar en la cadena de valor.

Como parte del Diagnóstico se presentará la Fase de Adecuación o reingeniería de procesos, mediante una

Fase de Informe de hallazgos la cual contendrá:

- Propuesta de adecuación de los procesos de comercialización
- Propuesta de adecuación de los procesos de proyectos y consultoría
- Propuesta de adecuación de los procesos de postventa
- o implementación del cambio.
- Estructura jerárquica propuesta
- Manejo comunicacional y motivacional del cambio.
- Propuesta de Implementación del tablero de Control y Medición de KPI
- Alineación o tuning del proceso que requieren cambio
- Aprobación formal a los dueños de los procesos ajustados
- Informe de resultado del diagnóstico, el cual indudablemente contendrá el preliminar de una propuesta de implementación.

Esta metodología se aplicará a todos los procesos claves dentro de la cadena de valor, descritos de la siguiente manera:

- Proceso de Comercialización. Puntos 1 y 2
- Proceso de producción de proyectos y consultoría. Puntos 3 a 6
- Proceso de Postventa punto 7

Fase Comunicacional: Etapa dinámica en la cual mantendrá informada al CEO de los hallazgos, y cambios propuestos preliminares. Se realizará de manera semanal o a demanda.

Fase de Cierre: Entrega de informe global de los hallazgos, indicadores de gestión, procesos propuestos, estructura jerárquica propuesta, y nuevo modelo de gobierno.

Requerimientos de alto nivel

Requerimientos del servicio

El requerimiento del servicio esperado es que, mediante la aplicación de la propuesta se logre mejorar la satisfacción de la demanda actual y futura, cumplir con los compromisos de entrega, bien sea de Hardware y proyectos de soluciones requeridas, Calidad en las instalaciones, resolutivez al primer contacto cuando el proyecto pasa a la unidad de Postventa, así como la calidad en la atención de los consultores de primera línea de atención.

Sostenibilidad y Satisfacción clientes

Requisitos del equipo del proyecto

Para el éxito del trabajo del equipo, se requiere tener disponibilidad de:

- Base de datos para establecer la medición inicial de los kpi's.
- Estructura Organizativa actual
- Base de Datos de clientes.
- Perfil y cargo del 100% de los colaboradores
- Diagrama de procesos
- Productos y servicios actuales.
- Modelo de Gestión de los requerimientos.
- Metodología de gestionar los proyectos.

Objetivos

Objetivo	Indicador de éxito
Alcance: Propuesta de Modelo de Gestión Operativa sobre procesos de comercialización, instalación y postventa, en la empresa Consultora Retail, C.A.	
Propuestas de cambios en los procesos de comercialización	
Propuesta de cambios en los procesos de proyectos de Proyectos y Consultoría	
Propuesta de cambios en los procesos Postventa	
Una vez implementado el proceso propuesto y la medición de sus resultados, Los cuales no forman parte del alcance de este proyecto, se esperaría el logro de:	
Mejorar la satisfacción del cliente	NPS
Cumplir con el time to market de la solución	% desv del proyecto
Mejorar los tiempos de solución en el proceso postventa	Tiempo de Resolutividad de acuerdo a los SLA establecidos
Cronograma (Tiempo)	
Fase Diagnostico:	30/11/2022
Fase de Adecuación o reingeniería de procesos:	15/01/2023
Fase de Reporte:	Al finalizar cada fase o a demanda
Fase de Cierre:	30/01/2023
Costo: Los costos asociados al proyecto serán asumido por el CEO. Esto incluye horas de asesorías, viáticos, boletos aéreos, hospedaje. Los montos asociados a compra de software, serán asumidos por otra partida presupuestaria, previa aprobación.	
Como complemento al diagnóstico, vendrá una fase de Adecuación de las propuestas planteadas por Jin Consulting C.A., con topes estimados de:	
Fase de Diagnostico	\$ 2.000,00
Fase de Adecuación (fase posterior – no forma parte de este alcance)	\$ 2.000,00
Fase de Cierre	\$ 1.000,00

Objetivo	Indicador de éxito
----------	--------------------

Premisas y restricciones

Restricciones Geográficas, debido a que actualmente los consultores están ubicados geográficamente en varios estados del país. No obstante, esta restricción se mitiga, con reuniones de video llamadas o acuerdo de traslado del colaborador o colaboradores, cuando sea necesario.

Riesgos iniciales de alto nivel

Debido a que el diagnóstico se está realizando en un trimestre de alta demanda; el equipo consultivo está enfocado en satisfacer la demanda de proyectos y requerimientos. No obstante, se cuenta con una base estadística para establecer los hallazgos de cambio, dentro del proceso. Otra alternativa que apoyara mitigar el dinamismo, es que **JINRAMIR CONSULTING, C.A.**, participe en la cadena de valor desde el inicio; es decir, en la comercialización y desarrollo de la solución requerida por parte del cliente.

Financieros

Riesgos cambiarios
Flujo de caja
Retorno de inversión

Mercado:

Incorporación de nuevos competidores
Pérdidas en el posicionamiento del producto y servicio ofrecido.

Legales:

Demandas por incumplimiento de contratos.

Geográficas:

Disponibilidad del talento en las diversas geografías
Aspectos Culturales.

Talento humano:

La poca o ninguna existencia de personal capacitado en el modelo de negocio de la empresa

Patrocinio:

Falta de compromiso y toma de decisiones por parte del patrocinante.

Operacionales:

Servicio oportuno y de Calidad

Objetivos:

Falta de claridad en los objetivos de la empresa y del servicio.

Cronograma de hitos principales

Hito	Fecha tope
Diagnóstico	30/11/2022
Adecuaciones del modelo de Gestión	15/01/2023
Mejoras en los KPI	20/12/2022
Cierre del proyecto	30/01/2023

Presupuesto inicial asignado

\$5.000,00	
Detalle inicial del presupuesto:	
Inversión Total	\$5.000,00
Fase preliminar del proyecto	\$560,00
Fase de Diagnostico	\$1.790,00
Fase de Implementación	\$ 2.000,00
Fase de Cierre	\$ 650,00

Lista de Interesados (stakeholders)

Nombre	Cargo	Departamento / División	Rama ejecutiva (Vicepresidencia)
Confidencial	CEO	Presidente	Presidente
Confidencial	Gerente	Administración	Administración
Confidencial	Gerente de postventa	Postventa	Dirección Proyectos y consultoría
Confidencial	Gerente de Soluciones	Proyectos	Dirección Proyectos y consultoría
Confidencial	Consultor experto	Proyectos y consultoría	Dirección Proyectos y consultoría

Requisitos de aprobación del proyecto

<p>Consultora Retail, C.A., coloca como requisito, es el inicio a la brevedad del diagnóstico y la implementación de acciones que mejores en modelo actual de Gestión.</p> <p>Detalle de los criterios de aceptación</p> <p>Entrega de informe</p> <p>Aprobación de parte de la empresa JINRAMIR CONSULTING, C.A.</p> <p>Aprobación del CEO, de parte de la empresa Consultora Retail, C.A</p>
--

Criterios de cierre o cancelación

<p>El criterio de cierre sería el siguiente:</p> <p>Entrega del nuevo modelo de gestión Operacional</p>

- Resultados esperados, reflejados en los KPI de
- Time to market de fecha de compromiso de las soluciones
 - Mejora en la satisfacción del cliente NPS.
 - Calidad en la implementación de la solución contratada por el cliente.

Asignación del gerente de proyecto y nivel de autoridad

Gerente de proyecto

Nombre	Cargo	Departamento / División	Rama ejecutiva (Vicepresidencia)
Confidencial	CEO	Presidente	Presidente

Niveles de autoridad

Área de autoridad	Descripción del nivel de autoridad
Decisiones de personal (Staffing)	100% para tomar decisiones en cuanto a cambios en el modelo de gestión actual: Estructura, procesos, funciones
Gestión de presupuesto y de sus variaciones	100% para establecer o incrementar partida presupuestaria que favorezcan al cambio
Decisiones técnicas	100% para revisar, cambiar o eliminar reglas de negocios
Resolución de conflictos	100% para el manejo del cambio
Ruta de escalamiento y limitaciones de autoridad	100% directa para eliminar barreras que impidan o retrasen el éxito del proyecto.

Personal y recursos preasignados

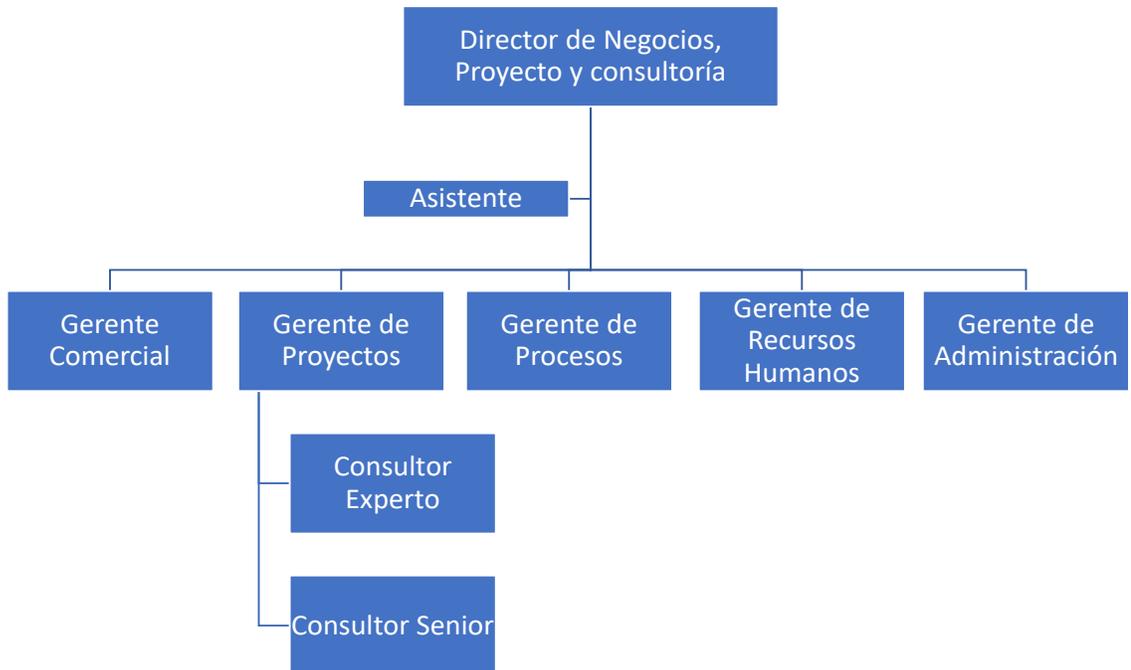
Recurso	Departamento / División	Rama ejecutiva (Vicepresidencia)
Confidencial	Gerente	
Confidencial	Gerencia de postventa	Dirección de proyectos y consultoría
Confidencial	Gerencia de Soluciones	Dirección de proyectos y consultoría

Recurso	Departamento / División	Rama ejecutiva (Vicepresidencia)
Confidencial	Gerencia de Soluciones	Dirección de proyectos y consultoría

Aprobaciones

Patrocinador	Fecha	Firma
Confidencial	20/11/2022	

Organigrama del Proyecto



Recurso	Funciones	Asignado
Director del Proyecto	Encargado de formular las estrategias y dirigir el equipo responsable de alcanzar el objetivo del proyecto, así como los planes de ejecución y las actividades diarias del mismo. El director del proyecto podrá realizar cualquier cambio en el proyecto sin participar a la junta directiva aquellos cambios que no modifiquen la línea base del proyecto.	Confidencial
Asistente	Encargado de coordinar y articular con el gerente del proyecto los criterios, normas y procedimientos a ser seguidas en la planificación y control del proyecto. Completar el trabajo según el plan para la dirección del proyecto.	Confidencial
Recursos Humanos	Se encargará de las nuevas Contrataciones y adecuaciones en las descripciones de cargos existentes	Confidencial
Administración y Finanzas	Asignación de presupuesto y flujo de caja	Confidencial
Gerente de Proyectos	Garantizar la salud del proyecto en cuanto alcance, tiempo y costo, así como levantar y mitigar alertas tempranas	Confidencial
Gerente de procesos	Garantizar la reingeniería de los procesos actuales	Confidencial
Gerente Comercial	Asegurar que se cumpla el objetivo establecido en el proyecto, así como detectar nuevas oportunidades comerciales.	Confidencial
Consultor Experto	Realizar las actividades de análisis de data, cuadro de mando, encuestas	Confidencial
Consultor Senior	Realizar las actividades derivadas a análisis de data, cuadro de mando, encuestas	Confidencial

Organigrama espejo del cliente

