



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



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

**Bases Funcionales para un Proyecto de Servicios a la Medida del Cliente a la Empresa Globotec  
Inc. (GLOBOSERVI)**

**Trabajo Especial de Grado, para optar por al Título de Especialista en  
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:  
Pineda Ramírez, Erika Andreina, C.I.: 17.527.852**

**Asesorado por:**  
Sarache, Xarifa Margarita  
Asesora Metodológica  
Lorenzo Martin, Félix Manuel  
Asesor Académico

**Caracas, Marzo de 2.017**

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

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

Bases Funcionales para un Proyecto de Servicios a la Medida del Cliente a la Empresa Globotec  
Inc. (GLOBOSERVI).

**Trabajo Especial de Grado, para optar por al Título de Especialista en  
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**  
Pineda Ramírez, Erika Andreina, C.I.: 17.527.852

**Asesorado por:**  
Sarache, Xarifa Margarita  
Asesora Metodológica  
Lorenzo Martin, Félix Manuel  
Asesor Académico

**Caracas, Marzo de 2.017**

Señores:

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

Atención: Geraldine Cardozo

Referencia: **Carta de Aprobación de Asesoría**

Por la presente hago constar que he leído el borrador final del Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana **Erika Andreina Pineda Ramírez, titular de la cédula de identidad N°17.527.852**, para optar el grado de Especialista de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, cuyo título tentativo es "**BASES FUNCIONALES PARA UN PROYECTO DE SERVICIOS A LA MEDIDA DEL CLIENTE A LA EMPRESA GLOBOTEC INC. (GLOBOSERVI)**"; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Monteávila y que, por tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, al 22 día del mes de marzo de 2017.



**MSc. Félix Manuel Lorenzo Martín**  
**C.I.: V-6.254.314**

**GLOBOTEC GROUP, INC.**

Office: 990 biscayne blvd 701- office 5, Miami FL 33132

Phone: +1 786 7088416



Miami, 16 de Septiembre de 2.016

Señores,

Universidad Monteávila (UMA).

Atención:

Geraldine Cardozo

Coordinadora de Post Grado Universidad Monteávila.

**AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN**

La Empresa Globotec INC., con sede legal en 990 Biscayne, Blvd 701 – Office 5, Miami - Florida 33132, Estados Unidos y representada por el Señor Massimo Pizziol. Autoriza a la Ingeniero Erika Andreina Pineda Ramirez, ciudadana Venezolana portadora de la cédula de Identidad V-17.527.852 y con vivienda en Casa 4, Vereda 65F, Urbanización Delgado Chalbaud, Coche, Municipio Libertador Distrito Capital, para hacer uso de información propiedad de la empresa, a la cual la supra citada tiene acceso como Representante de la misma en el desempeño de su cargo como Ingeniero de Ventas y Diseño. Dicha información podrá ser utilizada únicamente para efectos académicos en el desarrollo de sus tesis de grado Bases Funcionales para un Proyecto de Servicios a la Medida del Cliente a la Empresa Globotec Inc. (GLOBOSERVI).

Sin más que hacer referencia me despido a la espera de su atención a la presente.

En Miami a los 16 días del mes de Septiembre del año 2.016.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Massimo Pizziol', is written over a horizontal line.



GLOBOTEC INC.  
CEO North America and Latin America  
[masp@globotecusa.com](mailto:masp@globotecusa.com)  
001.305.778.9003

[www.globotecgroup.com](http://www.globotecgroup.com)



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ESPECIALIZACIÓN PLANIFICACIÓN,  
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

Bases Funcionales para un Proyecto de Servicios a la Medida del Cliente a la Empresa Globotec Inc. (GLOBOSERVI).

**Autor:** Pineda Ramírez, Erika Andreina  
**Asesor Académico:** Lorenzo Martin, Félix Manuel  
**Asesor Metodológico:** Sarache, Xarifa Margarita  
**Año:** 2017

**RESUMEN**

El desarrollo del Trabajo Especial de Grado se hizo para lograr analizar la estrategia interna, a través de la cadena de valor de los servicios a la medida del cliente de Globotec Inc., persiguiendo crear valor en la ejecución de las actividades de la empresa. Los objetivos de la investigación se centraron en desarrollar los flujogramas de procesos de las actividades correspondiente a cada eslabón de la cadena de valor. En este sentido, se definió como una investigación de tipo descriptiva con diseño documental, ya que la misma se haría, con la descripción de los procesos internos de la empresa y recopilación de información por medio de documentación de autores expertos en la materia. Una vez definidos estos punto se da una breve descripción de la organización, para finalmente desarrollar una análisis estratégico con la evaluación de la cadena de valor para Globotec Inc y así, determinar cuáles son los principales impulsores de costo y de valor, realizar el análisis de la estrategia de la empresa, a través de la evaluación de las Siete S de Mckinsey y proponer la misión, visión y valores de la empresa. Con todos los puntos analizados y concluida la investigación, se recomienda a Globotec Inc., que planteen una evaluación completa de la cadena de valor y un análisis de los resultados de las 7S de Mckinsey y de la misión, visión y valores propuestos de manera preliminar, para que puedan mejorar el desempeño de sus actividades y alinear la estrategia para conseguir mayores resultados en los logros que persigue la empresa.

**Línea de Trabajo:** Plan de Implementación, Migración y Plan Estratégica.

**Palabras clave:** Cadena de Valor, Impulsores de valor y de costo, Siete S de Mckinsey.

**Nomenclatura UNESCO:** (53) Ciencias Económicas, (5311) Organización y Dirección de Empresas, (531106) Gestión Financiera

## **DEDICATORIA**

A Dios Padre, Dios Hijo, al Espíritu Santo y la Santísima Virgen María por darme la sabiduría, la constancia, la dedicación y la fuerza para salir adelante y cumplir esta meta.

A mi esposo y a mis padres por estar siempre conmigo apoyándome en todo momento, por ser el ejemplo que me ha inspirado a crecer y avanzar en todo momento, sin su Fe y amor por mi esta meta no fuese posible, por eso esta nueva meta es para ustedes. Los Amo.

A mis hermanos José y María por estar allí siempre para apoyarme y potenciar en todo momento las ganas de crecer y salir adelante.

A mis suegros y cuñado por estar siempre atentos y darme tanto apoyo para la culminación de esta meta.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todo poderoso y eterno por darme la inteligencia y la sabiduría para el logro de esta meta.

A todos los profesores de la Universidad Monteávila que fueron partícipes del crecimiento prolongado de mis conocimientos durante la carrera, gracias a ellos y sus conocimientos he podido plasmar lo aprendido en este trabajo. Espero puedan continuar con su dedicación y su esfuerzo como lo han hecho hasta los momentos.

Al equipo de Globotec Inc., por el apoyo prestado en todo lo requerido para hacer este trabajo posible.

A todos mis compañeros de carrera con los cual tuve la oportunidad de compartir momentos increíble, retroalimentando en conjunto nuestros conocimientos para nuestro crecimiento personal y profesional.

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.1. Planteamiento de la investigación.....	3
1.2. Interrogantes y sistematización de la investigación. ....	4
1.3. Objetivos de la investigación.....	4
1.3.1. Objetivo General.....	4
1.3.2. Objetivos Específicos. ....	4
1.4. Justificación e importancia.....	4
1.5. Alcance y delimitación de la investigación.....	5
1.5.1. Limitaciones de la Investigación.....	5
1.5.2. Alcances de la Investigación.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
2.1 Antecedentes de la investigación.....	6
2.2 Bases teóricas.....	8
2.2.1. Cadena de Valor.....	8
2.2.2. Cadena de Valor en Empresas de Servicio.....	11
2.2.3. Capacidades Medulares. ....	11
2.2.4. Ciclo de Vida del Proyecto. ....	12
2.2.5. Características del Ciclo de Vida del Proyecto. ....	13
2.2.6. Dirección de Proyectos. ....	15
2.2.7. Impulsores de Costo y de Valor.....	16
2.2.8. Modelo de las Siete “S” de Mckinsey.....	17
2.2.9. Procesos de la Dirección de Proyectos. ....	19



2.2.10. Proyecto.....	20
2.3 Bases legales.....	21
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>22</b>
3.1. Tipo de investigación.....	22
3.2. Diseño de la investigación.....	23
3.3. Unidad de Análisis.....	23
3.4. Definición operativa de variables, dimensiones e indicadores. ....	24
3.5. Técnicas y herramientas de recolección e interpretación y análisis de datos. ....	25
3.5.1. Técnicas de Recolección de Datos.....	25
3.5.2. Instrumentos de Recolección de Datos.....	26
3.6. Fases de la investigación. ....	26
3.6.1. Fase I – Visualizar las bases funcionales para un proyecto de servicios a la medida del cliente a la empresa Globotec Inc.: .....	26
3.6.2. Fase II – Identificar las necesidades del cliente: .....	27
3.6.3. Fase III – Definir la propuesta de soluciones: .....	28
3.7. Aspectos éticos de la investigación.....	29
<b>CAPITULO IV. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>30</b>
4.1. Reseña institucional. ....	30
4.1.1. Misión.....	30
4.1.2. Visión.....	30
4.1.3. Valores. ....	31
4.1.4. Estructura Organizacional.....	31
4.2. Recursos materiales, humanos y financieros. ....	32
4.2.1. Recursos de Materiales.....	32
4.2.2. Recursos Humanos. ....	32

<b>CAPITULO V. VISUALIZAR LAS BASES FUNCIONALES PARA UN PROYECTO DE SERVICIOS A LA MEDIDA DEL CLIENTE A LA EMPRESA GLOBOTEC INC.....</b>	<b>33</b>
7.1. Identificación de las Necesidades del Cliente.....	33
7.2. Identificación de los Servicios.....	35
<b>CAPITULO VI. CONCEPTUALIZAR LAS BASES FUNCIONALES PARA UN PROYECTO DE SERVICIOS A LA MEDIDA DEL CLIENTE A LA EMPRESA GLOBOTEC INC. ....</b>	<b>37</b>
7.1. Describir la Programación de los Servicios.....	37
7.2. Describir la Evaluación de los Servicios.....	38
7.3. Describir el desarrollo de los servicios Post-Venta.....	39
<b>CAPITULO VII. DEFINIR LAS BASES FUNCIONALES PARA UN PROYECTO DE SERVICIOS A LA MEDIDA DEL CLIENTE A LA EMPRESA GLOBOTEC INC.....</b>	<b>41</b>
7.4. Definir el Proceso de Captación de Nuevos Clientes.....	41
7.5. Definir la Propuesta de Soluciones. ....	43
7.6. Definir el Diseño de Soluciones. ....	44
7.7. Definir el análisis estratégico del proceso internos de Globotec Inc.....	46
7.7.1. Aplicación de la cadena de valor a Globotec Inc. ....	46
7.7.2. Aplicación de las 7”s” de Mckinsey.....	48
<b>CAPITULO VIII. LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	<b>54</b>
<b>CAPITULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>55</b>
9.1. Conclusiones .....	55
9.2. Recomendaciones .....	55
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>58</b>
Anexo A.....	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Página</b>
<b>1 Cadena de Valor Genérica. ....</b>	<b>8</b>
<b>2 Actividades Primarias de la Cadena de Valor. ....</b>	<b>9</b>
<b>3 Actividades Primarias de la Cadena de Valor ....</b>	<b>10</b>
<b>4 Actividades de Apoyo de la Cadena de Valor ....</b>	<b>11</b>
<b>5 Niveles Típicos de Costos y Dotación de Personal en una Estructura Genérica del Ciclo de Vida del Proyecto .....</b>	<b>13</b>
<b>6 Impacto de las Variables en Función del Tiempo del Proyecto.....</b>	<b>14</b>
<b>7 Modelo de las 7S de Mckinsey .....</b>	<b>18</b>
<b>8 Cadena de Valor de los Servicios a la Medida del Cliente de la Empresa Globotec Inc.....</b>	<b>26</b>
<b>9 Cadena de Valor de los Servicios a la Medida del Cliente de la Empresa Globotec Inc.....</b>	<b>27</b>
<b>10 Cadena de Valor de los Servicios a la Medida del Cliente de la Empresa Globotec Inc.....</b>	<b>27</b>
<b>11 Cadena de Valor de los Servicios a la Medida del Cliente de la Empresa Globotec Inc.....</b>	<b>27</b>
<b>12 Cadena de Valor de los Servicios a la Medida del Cliente de la Empresa Globotec Inc.....</b>	<b>27</b>
<b>13 Cadena de Valor de los Servicios a la Medida del Cliente de la Empresa Globotec Inc.....</b>	<b>28</b>
<b>14 Cadena de Valor de los Servicios a la Medida del Cliente de la Empresa Globotec Inc.....</b>	<b>28</b>
<b>15 Cadena de Valor de los Servicios a la Medida del Cliente de la Empresa Globotec Inc.....</b>	<b>28</b>
<b>16 Estructura Organizacional Globotec Inc.....</b>	<b>31</b>
<b>18 Flujograma de Proceso Identificación de las Necesidades del Cliente de la Empresa Globotec Inc.....</b>	<b>34</b>
<b>19 Flujograma de Servicios de la Empresa Globotec Inc.....</b>	<b>36</b>

<b>20</b>	<b>Flujograma de Programación de Servicios de la Empresa Globotec Inc .....</b>	<b>38</b>
<b>21</b>	<b>Flujograma de Evaluación del Servicio de la Empresa Globotec Inc .....</b>	<b>39</b>
<b>22</b>	<b>Flujograma de Desarrollo del Servicio Post-Venta de la Empresa Globotec Inc .....</b>	<b>40</b>
<b>23</b>	<b>Flujograma de Proceso Captación del Cliente de la Empresa Globotec Inc.....</b>	<b>42</b>
<b>24</b>	<b>Flujograma de Propuesta de soluciones de la Empresa Globotec Inc .....</b>	<b>43</b>
<b>25</b>	<b>Flujograma de Diseño de soluciones de la Empresa Globotec Inc .....</b>	<b>45</b>
<b>26</b>	<b>Cadena de Valor de los Servicios a la Medida del Cliente de la Empresa Globotec Inc</b>	<b>46</b>
<b>27</b>	<b>Fuerza Impulsoras de Costos de la Empresa Globotec Inc.....</b>	<b>48</b>
<b>28</b>	<b>Fuerza Impulsoras de Valor de la Empresa Globotec Inc .....</b>	<b>48</b>
<b>29</b>	<b>Misión, Visión y Valores de la Empresa Globotec Inc. ....</b>	<b>49</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Página</b>
<b>1 Operacionalización de las Variables .....</b>	<b>24</b>
<b>2 Operacionalización de las Variables .....</b>	<b>25</b>

## LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo.
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina.
CRM	Customer Relations Management.
CIV	Colegio de Ingenieros de Venezuela.
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
GN	Norma Técnica del BID
INC	Incorporated.
ISO	International Organization for Standardization.
NTC	Norma Técnica Colombiana.
PAG	Página.
PDVSA	Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima.
PE	Planificación Estratégica.
PMBOK	Project Management Body of Knowledge.
PMI	Project Management Institute.
SAIC	Sociedad Anónima Industrial Comercial.
TEG	Trabajo Especial de Grado.
USB	Universal Serial Bus

## INTRODUCCIÓN

La Gerencia de Proyectos involucra la aplicación de conocimientos y habilidades dentro del desarrollo de las actividades en el tiempo, el alcance y la calidad que los clientes necesitan. En este sentido, las empresas cada día se ven en la necesidad de la aplicación de este tipo de conocimientos dentro de sus procesos productivos, por lo que los profesionales deben prepararse y estar actualizados de acuerdo a los requerimientos de las organizaciones. Por esta razón investigaciones como la que se desarrolla, son de vital importancia para la capacitación de profesionales que desean estar enfocados en su crecimiento profesional y a su vez actualizados con los caminos del crecimiento económico de las empresas en la actualidad.

Asimismo Globotec Inc., es una empresa que va expandiéndose a lo largo de América Latina, prestando servicios comerciales hasta los momentos en países como Perú, Colombia, México y Guatemala.

En vista del crecimiento y expansión económica que la empresa plantea para los próximos años, se persigue la creación de orden dentro de todos los procesos de la organización. Por este motivo la Cadena de Valor de Porter es una técnica que le permitirá a la organización crear valor en el desarrollo de sus actividades y asegurar así la prestación de un servicio eficaz y eficiente, con los estándares de calidad que el cliente requiere.

Para la culminación exitosa de este Trabajo Especial de Grado (TEG), se estructuró su contenido de la siguiente manera:

Capítulo I estructura por qué se debe desarrollar la investigación así como los objetivos a lograr para poderla llevar a cabo.

Capitulo II plantea toda la estructura teórica y los conceptos de fundamental interés que se desarrollan en el proceso de la investigación y se apoya a su vez en la bases legales bajo las cuales estará sometida la investigación.

Capitulo III define el Marco Metodológico bajo el cual se desenvolverá la investigación, así como los fundamentos éticos bajo la cual se guiará.

Capítulo IV describe el Marco Organizacional, aquí se conoce la estructura de la organización, los recursos económicos, materiales y la misión, visión y valores de la empresa.

Capítulos V al XII se hace la descripción completa de los procesos de la organización de acuerdo a cada eslabón de la cadena de valor.

Capítulo XIII se desarrolla la construcción de la cadena de valor de la empresa, el análisis de las fuerzas impulsoras de costo y de valor, así como el análisis de las siete S de Mckinsey.

Capítulo XIV se centra en las lecciones aprendidas dentro del desarrollo de la investigación, con base al cumplimiento de los objetivos.

Capítulo XV se desarrollan las conclusiones y recomendaciones que se arrojó la investigación luego de la aplicación de las herramientas.

Finalmente, se encontrará las referencias bibliográficas que dieron apoyo a la documentación de la presenta investigación, así como los anexos.



# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1. Planteamiento de la investigación.

Globotec, es una empresa encargada de la comercialización, la instalación y la ingeniería de plantas y componentes para el manejo de productos en polvo y a granel. Es una empresa pequeña y en crecimiento que día a día trabaja por el mejoramiento en el desarrollo de sus actividades, para garantizar el mejor servicio a sus clientes.

La empresa fue fundada el 18 de marzo del año 2.008, y desde sus inicios ha trabajado bajo la dirección de dos departamentos, los cuales son operaciones y ventas, estos dos grupos de trabajo están encargados de llevar a cabo actividades para la prestación de servicios de comercialización de equipos, asesoría técnica a clientes, servicios de instalación de equipos, representación y visitas técnicas a plantas. Dichas actividades se realizan con el fin de lograr la satisfacción de nuestros clientes y lograr la consolidación de la empresa en mercados como: México, Colombia, Perú y Guatemala.

Dentro de los variados sectores a los que Globotec Inc, les ofrece sus servicios se encuentran las empresas de alimentos, productos químicos, concreteras, entre otras; las cuales se encargan del almacenamiento y procesado de productos en polvo y a granel que son utilizados para la venta o uso como materia prima dentro de determinado proceso productivo.

Por esta razón, Globotec sigue en la búsqueda de la mejora continua de sus procesos y su posicionamiento en el mercado a los fines de crear un servicio de valor que garantice la satisfacción de las necesidades de los clientes y a su vez generar oportunidades económicas que vayan orientadas a la consolidación de la empresa y de la marca en el mercado latinoamericano.

Por este motivo, Globotec tiene la necesidad de que se estructuren de manera adecuada los procesos para el desarrollo de las actividades del Departamento de Ventas, el cual es pieza fundamental para ofrecer los servicios de la empresa a sus clientes. Asegurar una mejora en la estructura de las actividades ayudará a que se reduzcan las pérdidas de tiempo en actividades innecesarias y asegurará la prestación de un servicio eficiente.

## **1.2. Interrogantes y sistematización de la investigación.**

¿Cómo puede Globotec Inc., mejorar sus procesos de trabajo para servicio al cliente?

## **1.3. Objetivos de la investigación.**

### ***1.3.1. Objetivo General.***

- Generar las bases funcionales para un proyecto de servicios a la medida del cliente a la empresa Globotec Inc.

### ***1.3.2. Objetivos Específicos.***

- Visualizar las bases funcionales para un proyecto de servicios a la medida del cliente a la empresa Globotec Inc.
- Conceptualizar las bases funcionales para un proyecto de servicios a la medida del cliente a la empresa Globotec Inc.
- Definir las bases funcionales para un proyecto de servicios a la medida del cliente a la empresa Globotec Inc.

## **1.4. Justificación e importancia.**

La planificación, desarrollo y gestión de proyectos de manera adecuada permitirá a empresas como Globotec Inc, mejorar sus actividades, asegurando una evaluación continua de sus procesos, permitiéndole así generar un esquema para evaluar la posición de la empresa frente a sus competidores y desarrollar los pasos a seguir para generar una ventaja competitiva sostenible y así consolidar la confianza y seguridad que los clientes necesitan para entregar la solución de sus problemas a Globotec, lo que la ayudará a fortalecerse en el mercado.

A su vez para Globotec Inc, este tipo de proyectos significa la definición de su estrategia para posicionarse en el mercado, ya sea porque adopte la opción de reducción de los costos, o adaptarse para generar una diferenciación de la misma, frente a sus principales competidores.

## **1.5. Alcance y delimitación de la investigación.**

### ***1.5.1. Limitaciones de la Investigación.***

- Se deberá mantener la confidencialidad de la información utilizada en el desarrollo de la investigación.

### ***1.5.2. Alcances de la Investigación.***

El alcance del proyecto llegará hasta la definición de las etapas de la cadena de valor de servicios a la medida del cliente para la empresa Globotec Inc., sin llegar a la implementación de estas etapas en el desarrollo de las labores de la organización.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1 Antecedentes de la investigación.

«Los antecedentes de la investigación reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo en futuras investigaciones.» (Arias, 2006, pág. 106).

Para dar un conocimiento más amplio de la investigación que se desarrollará, se mencionarán los antecedentes presentados a continuación:

- El trabajo de tesis de Cadena de Valor de Gas Natural Vehicular de los Propietarios de Estaciones de Servicio en el Distrito Metropolitano, de Cordero Glendy. Para optar por el título de Magíster en Administración de la Universidad Simón Bolívar en 2.015. El fin del trabajo es desarrollar un estudio de la percepción de la cadena de valor del Gas Natural la percepción desde el puntos de vista de los prestadores del servicio de gas natural la fallas y/o fortalezas. Usando como instrumentos de recolección de datos una encuesta para el área de producción y una para el área de servicio.
- El trabajo de tesis de Diseño de un sistema de gestión estratégico para la empresa industrial prefabricados de Concreto Ecuador, de Araujo Campoverde, María Daniel. Para optar por el título de Magíster en Control de Gestión de la Universidad de Chile en 2.014. El fin de este trabajo de grado es lograr que la empresa pueda desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que le permita obtener rendimientos superiores al promedio. Para esto se desarrolló el análisis externo de la empresa y el análisis interno a través de la Cadena de Valor de Porter y la construcción de la Matriz FODA.
- El trabajo Diseñar una Planificación Estratégica (PE) para la empresa de colchones Rosen SAIC del señor Russell Barra, Pablo Andrés. Para optar por el título de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Chile en el año 2.012. Se centró en realizar un levantamiento de información general de la empresa; avanzando en un análisis interno,

a través de las 5 Fuerzas de Porter y posteriormente el análisis interno con el análisis de la Cadena de Valor de Porter, Matriz FODA y determinación de las variables críticas de éxito.

- El trabajo de un Plan Estratégico para Empresa Receptora de Leche, de Rodríguez Andrés Ricardo para optar por el título de Magister en Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Chile en 2.012. El fin de esta investigación es lograr estrechar la relación entre la empresa y el cliente, logrando que la empresa se desarrolle de manera eficaz y eficiente. Para ello estableció el desarrollo de un análisis externo que permitirá a la empresa definir las oportunidades y amenazas y un análisis interno a través de la cadena de Porter.
- El trabajo de tesis de Diseño de un Plan Estratégico para una empresa de retail, período 2010-2014, de Carlos Iván Leiva Maturana. Para optar por el título de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Chile en el año 2.010. Este trabajo se desarrolla dentro del proceso de profesionalización y reestructuración en el que se encuentra hace dos años la empresa. Este trabajó se desarrolló en la metodología del análisis interno desarrollando un análisis de la Cadena de Valor de Porter, análisis FODA y la determinación de los factores críticos de éxito.
- El trabajo de una Propuesta Estratégica para Optimizar la Cadena de Suministro en la Ejecución de Proyectos Bajo el Contexto de la Ley de Contrataciones Públicas en la Organización de Mantenimiento de PDVSA – Exploración y Producción División Oriente, de Acevedo Ramos, Venus María. Para optar por el título de Magíster en Gerencia de Proyectos, de la Universidad Católica Andrés Bello en 2008. Este trabajo tiene el fin de abordar las propuestas estratégicas para la optimización de la cadena de suministro en la ejecución de proyectos y aplica herramientas del análisis interno de la empresa como la cadena de valor.

## 2.2 Bases teóricas.

Según (Sabino, 1992): «El marco teórico, se trata de integrar el problema dentro de un ámbito donde este cobre sentido, incorporando los conocimientos previos referentes al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útiles en nuestra tarea.» (pág. 52).

### 2.2.1. Cadena de Valor.

Según (Porter, 1985):

Cada empresa es una colección de actividades que se realizan para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor. La cadena de valor de una empresa y la forma en que realiza sus actividades individuales son un reflejo de su historia, su estrategia, su enfoque de la estrategia de implementación y la economía subyacente de las actividades mismas. (pág. 36)

También, según (Frances, 2001), «La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier UEN, ya sea aislada o que forme parte de una corporación» (pág. 59)

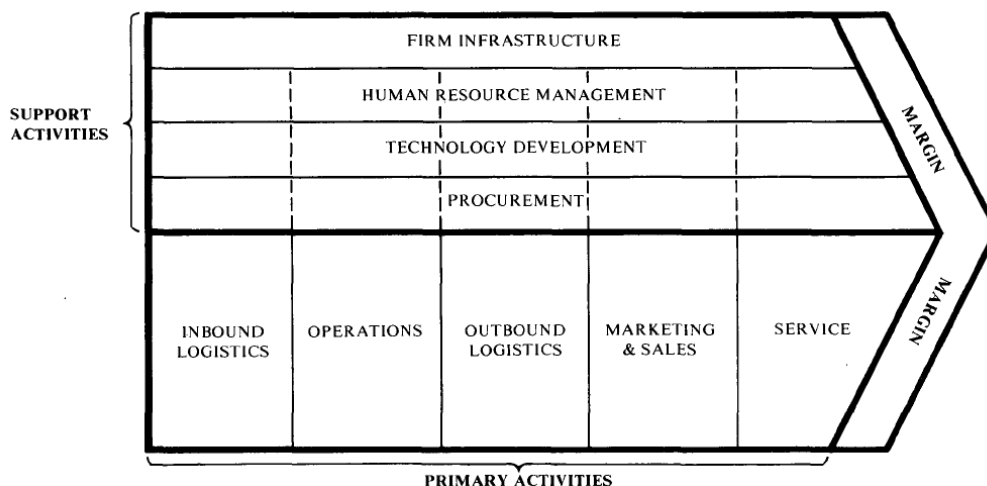


Figura 1: Cadena de Valor Genérica.  
Fuente: Porter, 1985.

Según (Frances, 2001, pág. 60):

Las actividades de la cadena de valor se clasifican en actividades primarias y de apoyo, de manera similar a lo que en la estructura organizacional se denomina actividades de línea y apoyo.

- **Actividades Primarias:** Son aquellas que se encuentran en la línea de agregación de valor y tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios. Son las siguientes: logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo y ventas, y servicio postventa.

**Logística de entrada:**

Comprende la recepción, almacenamiento, inventario y manejo de materiales.

---

- Recepción y almacenamiento de materia prima y en proceso
  - Manejo de materiales y programación de transporte
  - Almacenamiento y control de inventario
  - Devoluciones a proveedores
- 

**Operaciones:**

Consiste en la transformación de los insumos en productos finales.

---

- Maquinado, ensamblaje y empaclado
  - Pruebas de control de calidad
  - Mantenimiento de la planta
  - Programación de la producción
- 

Figura 2: Actividades Primarias de la Cadena de Valor.

Fuente: Francés, 2001.

**Distribución (logística de salida):**

Consiste en la distribución de los productos terminados.

---

- Almacenamiento de productos terminados
  - Programación de transporte
  - Transporte de productos
  - Manejo de materiales y programación de las operaciones de despacho
  - Procesamiento de órdenes
- 

**Mercadeo y ventas:**

Inducir y facilitar la adquisición de los productos a los compradores a través de estudios del mercado, y la promoción y venta.

---

- Publicidad
  - Fuerza de venta
  - Estudios de mercado
  - Fijación de precios
  - Selección y manejo de canales de distribución
- 

**Servicios:**

Consiste en los servicios ofrecidos a los compradores del producto.

---

- Servicios posventa (mantenimiento, entrenamiento, etc.)
  - Garantía y mantenimiento
  - Reparación y repuestos
  - Instalación y adiestramiento
- 

Figura 3: Actividades Primarias de la Cadena de Valor

Fuente: Francés, 2001.

- **Actividades de Apoyo:** alimentan a la línea primaria y les prestan apoyo, a la vez que se apoyan entre sí.



**Dirección:**

Gerencia general, planificación, aspectos legales, sistemas y procedimientos, relaciones públicas e institucionales.

---

**Finanzas:**

Caja, tesorería, cobranzas y contabilidad.

---

**Recursos humanos:**

Selección, promoción, remuneración, planes de carrera, incentivos y asignación de los empleados a las actividades.

---

**Tecnología:**

Know-how, investigación, desarrollo tecnológico (productos y procesos), inversión en máquinas y equipos.

---

**Aprovisionamiento (suministros):**

Compra de materia prima y de otros consumibles, así como repuestos para la maquinaria y equipos.

---

Figura 4: Actividades de Apoyo de la Cadena de Valor

Fuente: Francés, 2001.

### **2.2.2. Cadena de Valor en Empresas de Servicio.**

Según (Francés, 2001, pág. 62):

En este caso, las actividades de logística de entrada y logística de salida no están presentes. La actividad de operaciones consiste en la prestación del servicio en sí y la de servicio puede consistir en la prestación de servicios colaterales. La actividad de mercadeo conserva su carácter.

### **2.2.3. Capacidades Medulares.**

Según (Francés, 2001, pág. 68):

En la actualidad muchas empresas compiten sobre la base de las llamadas capacidades medulares. Estas son áreas en las cuales la empresa posee conocimientos y destrezas especiales, que constituyen una ventaja competitiva considerada sostenible. Las capacidades medulares generalmente son plasmadas en productos medulares, los cuales representan el

elemento principal de los productos finales de la empresa. Las capacidades y productos medulares a menudo son de naturaleza tecnológica. Por ejemplo, Canon desarrolló capacidades medulares en electromecánica y los aplicó a sus motores de impresoras láser, como producto medular. Estos motores han sido incorporados en numerosos modelos de fotocopiadora, tanto de Canon como de otras empresas. La escuela de negocios de la Universidad de Harvard desarrolló una capacidad modular en la elaboración de casos de estudio, los cuales son utilizados también por otras escuelas de negocios.

Las capacidades medulares se pueden encontrar en diferentes actividades entre las que aparecen en la cadena de valor, no solamente en tecnología u operaciones. La capacidad medular puede estar en aprovisionamiento, en finanzas, o en el servicio de posventa.

Para analizar las capacidades medulares de una empresa o corporación se pregunta qué actividades realiza, o aspira a realizar, extraordinariamente bien, de manera permanente, como para servir de sustentación a sus ventajas competitivas. La identificación de los productos intermedios clave de la empresa, los cuales son incorporados en sus productos finales, debe proporcionar pistas al respecto.

#### ***2.2.4. Ciclo de Vida del Proyecto.***

Según lo definido por (PMI, 2013):

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Las fases generalmente son secuenciales y sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. Las fases se pueden dividir por objetivos funcionales o parciales, resultados o entregables intermedios, hitos específicos dentro del alcance global del trabajo o disponibilidad financiera. Las fases son generalmente acotadas en el tiempo, con un inicio y un final o punto de control. Un ciclo de vida se puede documentar dentro de una metodología. Se puede determinar o conformar el ciclo de vida del proyecto sobre la base de los aspectos únicos de la organización, de la industria o de la tecnología empleada. (pág. 38)

### 2.2.5. Características del Ciclo de Vida del Proyecto.

Según el (PMI, 2013):

Los proyectos varían en tamaño y complejidad. Todos los proyectos pueden configurarse dentro de la siguiente estructura genérica del ciclo de vida:

- a. Inicio del proyecto,
- b. Organización y preparación,
- c. Ejecución del trabajo y
- d. Cierre del proyecto.

La estructura genérica del ciclo de vida del proyecto se hace referencia durante las comunicaciones con la alta dirección u otras entidades menos familiarizadas con los detalles del proyecto. El ciclo de vida del proyecto es independiente del ciclo de vida del producto producido o modificado por el proyecto. (Ver Figura 5).



Figura 5: Niveles Típicos de Costos y Dotación de Personal en una Estructura Genérica del Ciclo de Vida del Proyecto

Fuente: Project Management of Body Knowledge (2013).

Las Estructura general del ciclo de vida presenta las siguientes características:

- a. Los niveles de costos y dotación de personal son bajos al inicio del proyecto, alcanzan su punto máximo según se desarrolla el trabajo y caen rápidamente cuando el proyecto se acerca al cierre. (Ver Figura 5).
- b. Un proyecto puede por ejemplo requerir gastos importantes para asegurar los recursos necesarios al inicio de su ciclo de vida o contar con su dotación de personal completa desde un punto muy temprano en su ciclo de vida.
- c. Los riesgos y la incertidumbre (Ver Figura 6) son mayores en el inicio del proyecto. Estos factores disminuyen durante la vida del proyecto, a medida que se van adoptando decisiones y aceptando los entregables.
- d. La capacidad de influir en las características finales del producto del proyecto, sin afectar significativamente el costo, es más alta al inicio del proyecto y va disminuyendo a medida que el proyecto avanza hacia su conclusión. El Figura 6 ilustra la idea de que el costo de efectuar cambios y de corregir errores suele aumentar sustancialmente según el proyecto se acerca a su fin. (pág. 38)

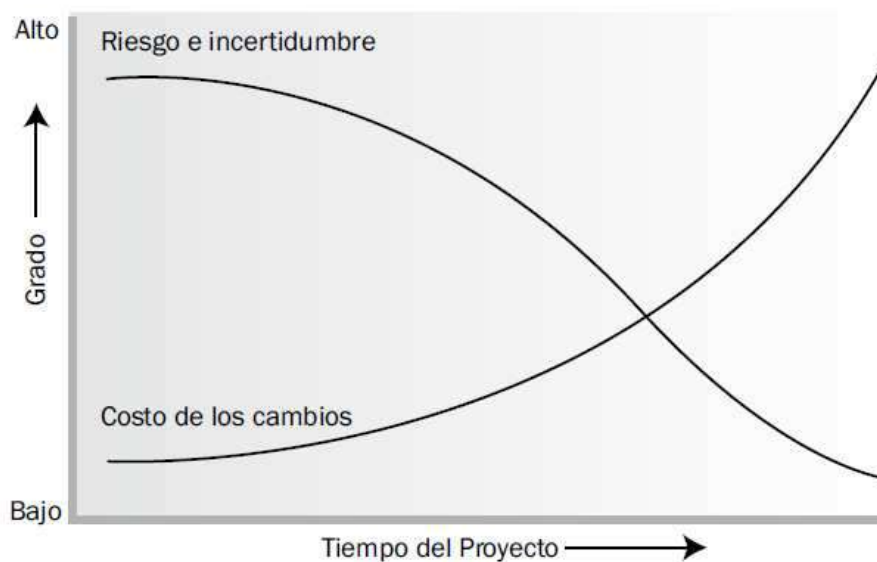


Figura 6: Impacto de las Variables en Función del Tiempo del Proyecto  
Fuente: Project Management of Body Knowledge 2013.

### **2.2.6. Dirección de Proyectos.**

De acuerdo a lo establecido por el (PMI, 2013) la dirección de proyectos:

Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos en la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco grupos de procesos. Estos cinco grupos de procesos son:

- a. Inicio,
- b. Planificación,
- c. Ejecución,
- d. Monitoreo y Control, y
- e. Cierre.

Dirigir un proyecto por lo general incluye entre otros aspectos:

- a. Identificar requisitos;
- b. Abordar diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados en la planificación y la ejecución del proyecto;
- c. Establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, eficaces y de naturaleza colaborativa entre los interesados;
- d. Gestionar a los interesados para cumplir con los requisitos del proyecto y generar los entregables del mismo;
- e. Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que incluyan, entre otras:
  - ✓ El alcance,
  - ✓ La calidad,
  - ✓ El cronograma,

- ✓ El presupuesto,
- ✓ Los recursos y
- ✓ Los riesgos.

### ***2.2.7. Impulsores de Costo y de Valor.***

Según (Frances, 2001, pág. 63)

Los impulsores de costo y de valor son factores que tienen una particular incidencia sobre los costos o sobre el valor generado en las diferentes actividades a los largo de la cadena de valor. Las actividades de la cadena de valor se deberán evaluar de acuerdo con estos impulsores.

- **Impulsores de costos:** Se emplean cuando la estrategia de la empresa está basada en el liderazgo en costos, o cuando se desea controlar o reducir costos. El análisis consiste en identificar cuáles actividades de la cadena de valor pueden estar presentes los diferentes impulsores de costos. Posteriormente se deben desarrollar planes para su aplicación. Los impulsores de costos más importantes son:
  - Economías de escala.
  - Aprendizaje.
  - Patrón de uso de capacidad.
  - Vinculación entre las distintas actividades.
  - Forma como se establecen los vínculos entre unidades organizacionales.
  - Grado de integración de las actividades.
  - Actuación del tiempo (timing).
  - Políticas de la empresa.
  - Ubicación geográfica de la empresa y/o de las diferentes unidades operativas.

- Políticas Gubernamentales.
- **Impulsores de Valor:** Se utilizan como la base de la estrategia es la diferenciación o, sin haber adoptado esta estrategia, se desea mejorar la diferenciación del producto. Al igual que en el caso anterior, el análisis consiste en identificar los impulsores de valor aplicables a cada etapa de la cadena de valor, incluyendo las actividades primarias y de apoyo. A continuación se enumeran los más importantes:
  - Políticas empresariales.
  - Vínculos entre las actividades de la cadena.
  - Ubicación geográfica del negocio.
  - Aprendizaje.
  - Políticas públicas favorables.
  - Actuación a tiempo o Timing.

#### **2.2.8. Modelo de las Siete "S" de Mckinsey.**

Según (Frances, 2001, pág. 69):

El Modelo de las Siete "S" permite realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos de una organización, y de esta forma, compararlos con los correspondientes en los principales competidores, para determinar las fortalezas y debilidades respecto a estos. En otros términos, facilita la ubicación de focos de atención para determinar ventajas competitivas, y que por la otra, constituyen aspectos que pueden ser mejorados o corregidos. Las 7S se refieren a los términos correspondientes en idioma inglés.

- Strategy (estrategia): ¿Hay un plan estratégico definido que defina hacia dónde ir y cómo llegar?
- Structure (estructura): ¿Existe una estructura organizacional bien definida? ¿Está en concordancia con la estrategia?

- Systems (sistemas): ¿Existen procedimientos, formales o informales, para la realización de las diferentes actividades? ¿Son debidamente utilizados? ¿Resultan funcionales?
- Style (estilo): ¿Cuál es el estilo gerencial? Las organizaciones escuchan lo que sus directivos les dicen, pero creen más en lo que les ven hacer.
- Skills (capacidades): ¿Está el personal adecuadamente preparado? ¿Posee las destrezas necesarias?
- Staff (cuadros jerárquicos): ¿Hay planes de carrera, entrenamiento e incentivos? ¿Se encuentra gente joven o mayor en puestos de mando?
- Superordinate goals (objetivos de orden superior): ¿Hay un rumbo o aspiraciones (generalmente no explícitas) que mantengan cohesionado a quienes constituyen la organización? Estos van más allá de los objetivos formales de la empresa (filosofía corporativa. valores. visión compartida).

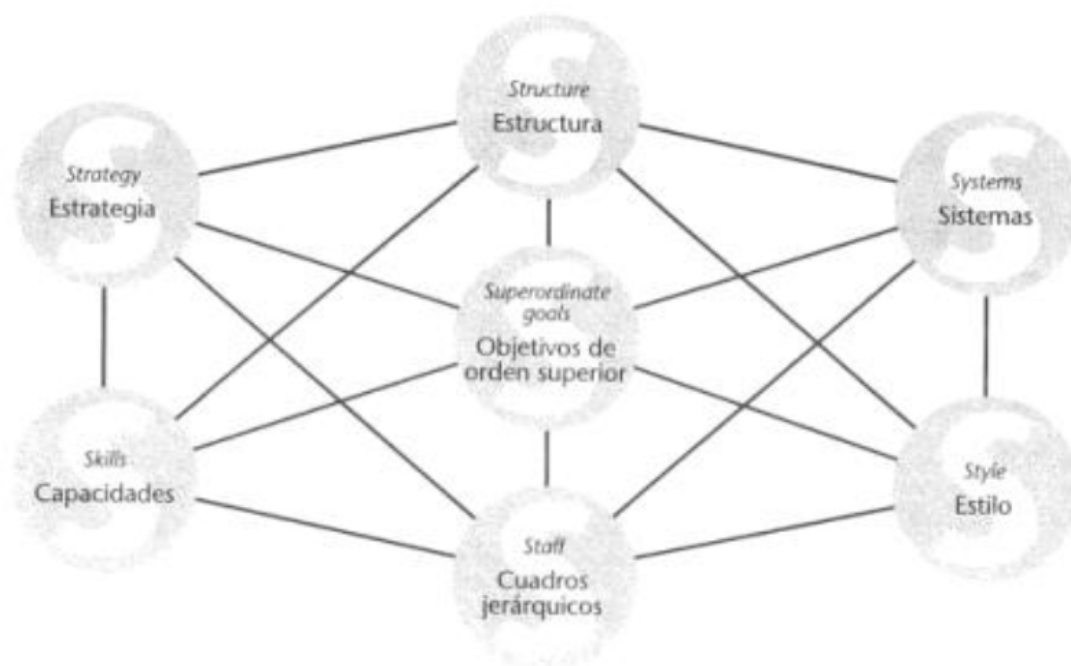


Figura 7: Modelo de las 7S de Mckinsey  
Fuente: Frances, 2001.



### **2.2.9. Procesos de la Dirección de Proyectos.**

El (PMI, 2013, pág. 47) define:

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Esta aplicación de conocimientos requiere de la gestión eficaz de los procesos de dirección de proyectos. Un proceso como un conjunto de acciones y actividades relacionadas entre sí, que se utilizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que se pueden aplicar y por las salidas que se obtienen.

Para que un proyecto tenga éxito, el equipo de proyecto debería:

- a. Seleccionar los procesos adecuados requeridos para alcanzar los objetivos del proyecto;
- b. Utilizar un enfoque definido que pueda adaptarse para cumplir con los requisitos;
- c. Establecer y mantener una comunicación y un compromiso adecuados con los interesados;
- d. Cumplir con los requisitos a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados; y
- e. Equilibrar las restricciones contrapuestas relativas al alcance, cronograma, presupuesto, calidad, recursos y riesgo para producir el producto, servicio o resultado especificado.

El (PMI, 2013), describe:

La naturaleza de los procesos de la dirección de proyectos en términos de la integración de los procesos, de sus interacciones y de los propósitos a los que responden. Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (o Grupos de Procesos):

- a. **Grupo de Procesos de Inicio.** Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.

- b. **Grupo de Procesos de Planificación.** Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- c. **Grupo de Procesos de Ejecución.** Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones del mismo.
- d. **Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.** Aquellos procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- e. **Grupo de Procesos de Cierre.** Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo. (pág. 48)

#### ***2.2.10. Proyecto.***

Según lo establecido por el Project Management Institute (PMI, 2013) en su libro Project Management of Body Knowledge (PMBOK), «un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único» (pág. 3).

Asimismo un proyecto también puede ser definido, según (Nicholas & Steyn, 2012):

Como un proceso de trabajo para conseguir una meta, durante el proceso, el proyecto atraviesa diferentes fases durante el ciclo de vida del proyecto. Frecuentemente, las tareas, personas, organizaciones y recursos cambian en el proyecto cuando pasa de una fase a otra (pág. 4).

### 2.3 Bases legales.

Para el desarrollo de la presente investigación, se fundamentará en las siguientes leyes y normativas mencionadas a continuación:

- **Directrices para la Dirección y gestión de Proyectos Norma internacional ISO 21500, Primera edición 2012-09-01.**

Esta norma contribuirá a la ampliación de los conocimientos y el cumplimiento de las actividades de la empresa, enfocándose únicamente a los grupos de procesos en la gerencia de proyectos. Asegurando que la empresa se encuentre en cumplimiento de acuerdo a normativas internacionales, ya que la misma presta sus servicios para América Latina.

- **Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la gestión de calidad en proyectos. Norma técnica Colombiana NTC-ISO 10006, publicada en 2003-10-22.**

Esta norma proporcionara a Globotec la oportunidad de asegurar que la calidad de los servicios prestados están dentro del marco regulatorio internacional y asegurará la implementación de un sistema de gestión de calidad, que contribuirá al cumplimiento de los objetivos del proyecto de manera eficiente.

## CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Esta fase de la investigación está orientada a la planificación de las fases y el tipo y diseño de investigación, lo que permitirá el desarrollo adecuado de los pasos siguientes en el proyecto.

Según (Arias, 2006) «La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, técnicas e instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado.» (p.110).

### **3.1. Tipo de investigación.**

En esta fase de la investigación se definirá el diseño y nivel de la investigación, se puede mencionar:

Según (Arias, 2006) «El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Según el nivel de investigación se clasifican en: exploratoria, descriptiva y explicativa.» (p.24)

Según (Arias, 2006) se puede definir:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p.22).

De esta manera también se puede dar una definición a la investigación descriptiva desde el punto de vista de Tamayo (2003) quien afirma: «Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.» (p.46)

Para el estudio de la investigación se considera como una investigación de tipo descriptiva, ya que la misma estará orientada a definir la estructura de los procesos del departamento de ventas de la organización y los servicios que presta.

### **3.2. Diseño de la investigación.**

(Arias, 2006) Definió «...el diseño de investigación como la estrategia general que adopta el investigador para responder el problema planteado....»

Durante el desarrollo de la investigación se hará la recopilación y documentación de información a través de libros, revistas, entre otros que manejen la información en relación a la herramienta que se aplicará para el método de estudio. Asimismo se puede definir el diseño de esta Investigación como Documental.

En este sentido, (Arias, 2006) definió «...la investigación documental como un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios....».

### **3.3. Unidad de Análisis.**

La población y muestra que se manejará en esta investigación estará orientada al equipo del departamento de Ventas de la empresa Globotec Inc., que se encarga de realizar las actividades en la prestación de servicios de la empresa.

### 3.4. Definición operativa de variables, dimensiones e indicadores.

Tabla 1: Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Generar las bases funcionales para un proyecto de servicios a la medida del cliente a la empresa Globotec Inc.				
Objetivo Especifico	Variable	Indicador	Técnicas y Herramientas	Fuentes de Información
Visualizar las bases funcionales para un proyecto de servicios a la medida del cliente a la empresa Globotec Inc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Vinculación entre distintas actividades.</li> <li>.- Políticas de empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Grado de satisfacción del cliente.</li> <li>.- Tiempos de entrega de ofertas</li> </ul>	Cadena de Valor de Porter	Antonio Francés (2.001), Michael Porter (1.985), Información autorizada por la empresa.
Conceptualizar las bases funcionales para un proyecto de servicios a la medida del cliente a la empresa Globotec Inc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Vinculación entre distintas actividades.</li> <li>.- Aprendizaje.</li> <li>.- Grado de integración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Grado de satisfacción del cliente.</li> <li>.- Tiempos de entrega de ofertas</li> </ul>	Cadena de Valor de Porter	Antonio Francés (2.001), Michael Porter (1.985), Información autorizada por la empresa.

Tabla 2: Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Generar las bases funcionales para un proyecto de servicios a la medida del cliente a la empresa Globotec Inc.				
Objetivo Especifico	Variable	Indicador	Técnicas y Herramientas	Fuentes de Información
Definir las bases funcionales para un proyecto de servicios a la medida del cliente a la empresa Globotec Inc.	.- Vinculación entre distintas actividades. .- Aprendizaje. .- Grado de integración.	.- Grado de satisfacción del cliente. .- Tiempos de entrega de ofertas	Cadena de Valor de Porter	Antonio Francés (2.001), Michael Porter (1.985), Información autorizada por la empresa.

### 3.5. Técnicas y herramientas de recolección e interpretación y análisis de datos.

#### 3.5.1. Técnicas de Recolección de Datos.

Según (Arias, 2006), « se entiende por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.» (p.67).

Dentro de las técnicas que serán utilizadas para el proyecto de investigación de utilizaran las nombradas a continuación:

- Análisis documental y de contenido.
- Software Bizagi Modeler.

- Cadena de Valor de los Servicios a la Medida del Cliente.

### **3.5.2. Instrumentos de Recolección de Datos.**

Según (Arias, 2006), « Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.» (p.69).

Dentro de los instrumentos que serán utilizados para la recolección de datos de la investigación, se emplearán los siguientes:

- Computador DELL Intel Core I5.
- Unidades USB de almacenaje.
- Servidores de almacenaje WEB (Google Drive).

### **3.6. Fases de la investigación.**

Esta parte de la investigación se encargará de plasmar las fases bajo las cuales se va a orientar el proceso de desarrollo de la investigación. Las fases a contemplar son:

#### **3.6.1. Fase I – Visualizar las bases funcionales para un proyecto de servicios a la medida del cliente a la empresa Globotec Inc.:**

En esta fase del proyecto se procederá a realizar el análisis preliminar del proyecto, que permitirá identificar las necesidades de los clientes y los servicios que la empresa será capaz de ofrecer.



Figura 8: Cadena de Valor de los Servicios a la Medida del Cliente de la Empresa Globotec Inc





Figura 9: Cadena de Valor de los Servicios a la Medida del Cliente de la Empresa Globotec Inc

### 3.6.2. Fase II – Identificar las necesidades del cliente:

En esta fase del proyecto se procederá a realizar el análisis del proyecto en base a los resultados arrojados en la fase de visualización y servirá de apoyo para la descripción de la programación, evaluación de los servicios y desarrollo de los servicios post venta.



Figura 10: Cadena de Valor de los Servicios a la Medida del Cliente de la Empresa Globotec Inc



Figura 11: Cadena de Valor de los Servicios a la Medida del Cliente de la Empresa Globotec Inc



Figura 12: Cadena de Valor de los Servicios a la Medida del Cliente de la Empresa Globotec Inc

### 3.6.3. Fase III – Definir la propuesta de soluciones:

En esta fase del proyecto se procederá a realizar el análisis del proyecto en base a los resultados arrojados en la fase de conceptualización y lo que permitirá obtener un análisis más detallado, esta fase permitirá desarrollar los flujogramas restantes de la cadena de valor de Porter de los servicios a la medida del cliente. Se evaluarán etapas como: captación de nuevos clientes, propuesta de soluciones, diseño de soluciones y finalmente se definirá el análisis estratégico del proceso interno de Globotec Inc.



Figura 13: Cadena de Valor de los Servicios a la Medida del Cliente de la Empresa Globotec Inc



Figura 14: Cadena de Valor de los Servicios a la Medida del Cliente de la Empresa Globotec Inc



Figura 15: Cadena de Valor de los Servicios a la Medida del Cliente de la Empresa Globotec Inc

### **3.7. Aspectos éticos de la investigación.**

Esta investigación estará fundamentada en los basamentos éticos establecidos por:

- Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute (PMI). Aprobado por la Junta Directiva del PMI en Octubre del 2006.
- Código de Ética Profesional del Colegio de Ingenieros de Venezuela (CIV). Publicado en el año 1996.

## **CAPITULO IV. MARCO REFERENCIAL**

### **4.1. Reseña institucional.**

Globotec Inc., enfoca su trabajo en la comercialización, la instalación y la ingeniería plantas y componentes para el manejo de material a granel y en polvo. Todos nuestros equipos están fabricados bajo normas europeas que cumplen con los más estrictos controles de calidad internacional. Diariamente Globotec con sus suplidores se dedica a la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías enfocando su visión al mejoramiento de las condiciones de sus clientes para poder satisfacer sus necesidades.

Globotec Inc. establecida en Miami ofrece sus servicios en el mercado de Sur, Norte y Centro América y en el resto del mundo. Nace de un proyecto de un grupo de empresas Europeas con más de 30 años de experiencia que hoy día cubre el continente Americano.

#### **4.1.1. Misión.**

Incrementar la competitividad y productividad de nuestros clientes integrándonos en el mundo a través del ejercicio de nuestros principales valores los cuales han guiado nuestro éxito desde el principio.

#### **4.1.2. Visión.**

Ser una empresa de referencia, que camina con el cambio de la tecnología y la sociedad, dando a conocer las posibilidades de los estándares y tecnologías innovadoras. Nuestra labor es desarrollar soluciones de forma ética y satisfactoria para nuestros clientes, para nosotros y el resto de la sociedad.

### 4.1.3. Valores.

- Pasión por el servicio y el enfoque hacia los clientes.
- Creatividad e innovación.
- Trabajo en equipo: promovemos un ambiente de equipo positivo en el cual compartimos ideas, resolvemos problemas y nos comprometemos para lograr el éxito de cada uno de nosotros.
- Respeto por el individuo, sus derechos y dignidad: trabajamos para desarrollar profundamente y construir relaciones de negocios duraderas basadas en la confianza.

### 4.1.4. Estructura Organizacional.



Figura 16: Estructura Organizacional Globotec Inc  
Fuente: Globotec Inc (2016).

## 4.2. Recursos materiales, humanos y financieros.

### 4.2.1. Recursos de Materiales.

En esta sección de la investigación se dará una breve descripción de los recursos materiales que serán empleados dentro de las actividades cotidianas en el desarrollo del proyecto.

Tabla 3. Descripción de Recursos Materiales de la Investigación

Recurso Material	Descripción Técnica	Cantidad
Computador Laptop	Dell Intel Inside Core I5	13
Memoria USB	Pen Drive de 4 GB	13
Internet Fijo	CANTV 10 GB	13
Bolígrafos	Pencil Tinta Azul	13

### 4.2.2. Recursos Humanos.

En el desarrollo del proyecto serán utilizados distintos tipos de recursos humanos, estos se describirán a continuación:

Tabla 4. Descripción de Recursos Materiales de la Investigación.

Recurso Humano	Cantidad
Ingeniero de Ventas	2
Técnico de Ventas y Diseño	1
Ejecutivo de CRM & Marketing	1
Gerente de Ventas	1
Desarrolladores de Mercado	4
Coordinador de Desarrollo de Mercado	1
Gerente de Operaciones	1
Analistas Contables	2

## **CAPITULO V. VISUALIZAR LAS BASES FUNCIONALES PARA UN PROYECTO DE SERVICIOS A LA MEDIDA DEL CLIENTE A LA EMPRESA GLOBOTEC INC.**

### *7.1. Identificación de las Necesidades del Cliente.*

Después de definir la fase de captación del cliente y que el Gerente de Ventas este informado de los casos que llegan a través de los diferentes involucrados, procede a asignar el caso a uno de los ingenieros de ventas. Esta fase del proceso de ventas de Globotec Inc, es llamada Identificación de las Necesidades del Cliente, en este punto del proceso intervienen: el Gerente de Ventas, Ingenieros de Ventas y Representantes de Ventas.

Estos involucrados son las personas que se comunican de manera continua con los clientes para de esta manera identificar y obtener mayor información sobre las necesidades del proceso productivo de la empresa. Así mismo se pueden mencionar las siguientes actividades a desarrollar en esta parte del proceso:

- **Gerente de Ventas:** Asigna los casos a los ingenieros de ventas.
- **Ingeniero de Ventas:** recibe y analiza el caso para proceder a decidir cual es la posible solución a ofrecer de acuerdo al requerimiento, debe identificar si la información esta completa, de esta manera podrá definir si se puede proceder a definir la opción a ofrecer o si se debe establecer nueva comunicación con el cliente para obtener mayor información. Si se requiere mayor información de parte del cliente, el ingeniero tiene la responsabilidad de comunicarse con el cliente para obtener mayor información. En caso de que se tenga un representante de ventas involucrado en el proceso de ventas, el ingeniero podrá apoyarse en el para obtener mayor información de parte del cliente.
- **Representante de Ventas:** en esta fase el representante deberá comunicarse con el cliente a través de llamadas, correos electrónicos o asistir a planta, para lograr comunicación con el cliente y de esta manera obtener mayor información del proceso productivo de la empresa donde el equipo o servicio será ofrecido.

La etapa de identificación de las necesidades del cliente es de vital importancia ya que en esta fase se podrá tener un punto de partida para poder analizar y ofrecer una posible solución de lo que el cliente requiere. Sin embargo, en la mayoría de los casos la solución inicial que se presenta a un cliente es el punto de partida para poder mostrar al cliente que la empresa será capaz de ofrecer lo que ellos requieren, por este motivo identificar de forma adecuada lo que el cliente necesita, determinará la posibilidad de continuar en el proceso o no.

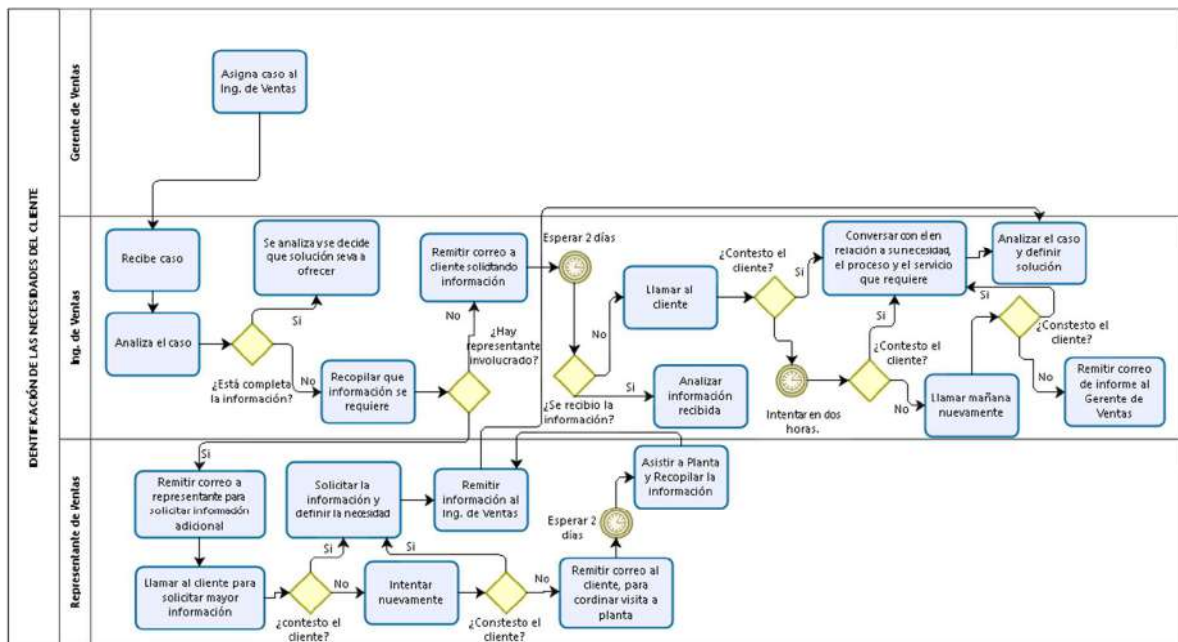


Figura 17: Flujo de Proceso Identificación de las Necesidades del Cliente de la Empresa Globotec Inc



## ***7.2. Identificación de los Servicios.***

Cuando el cliente ha desarrollado la evaluación de la solución inicial que se presentó y mostrado sus nuevas necesidades, se podrá hacer una presentación de los servicios que Globotec Inc., puede ofrecerle y el podrá tomar la decisión de hasta qué punto quiere que se le presenta las distintas opciones de costos para que pueda satisfacer las necesidades de la planta.

2.2 Esta parte del proceso es de suma importancia, ya que permitirá al ingeniero de ventas en conjunto del representante mostrar al cliente las diferentes opciones y calidad de servicio que se puede ofrecer. El ingeniero de ventas debe estar muy claro en esta fase del proceso de ventas, ya que un servicio que no esté claro o mal descrito al cliente puede incurrir en inconformidades y por ende la prestación de un mal servicio o quedar descartados de los posibles proveedores de los clientes.

2.3 Al cliente estar satisfecho con los posibles servicios a prestar, someterá nuevamente a evaluación la oferta presentada y una vez tomada la decisión se hace entrega de la orden de compra para dar inicio a la fase de adquisición y prestación de los servicios. El representante de ventas, si interviene, debe estar atento y presente en toda la fase del proceso, ya que el mismo podrá ver más de cerca la conformidad del cliente y la calidad del servicio prestado.

2.4 En esta etapa del proceso Globotec Inc., podrá suministrar servicios de calidad que ayude al crecimiento de la empresa a nivel económico y de experiencia para posicionarse en el mercado.

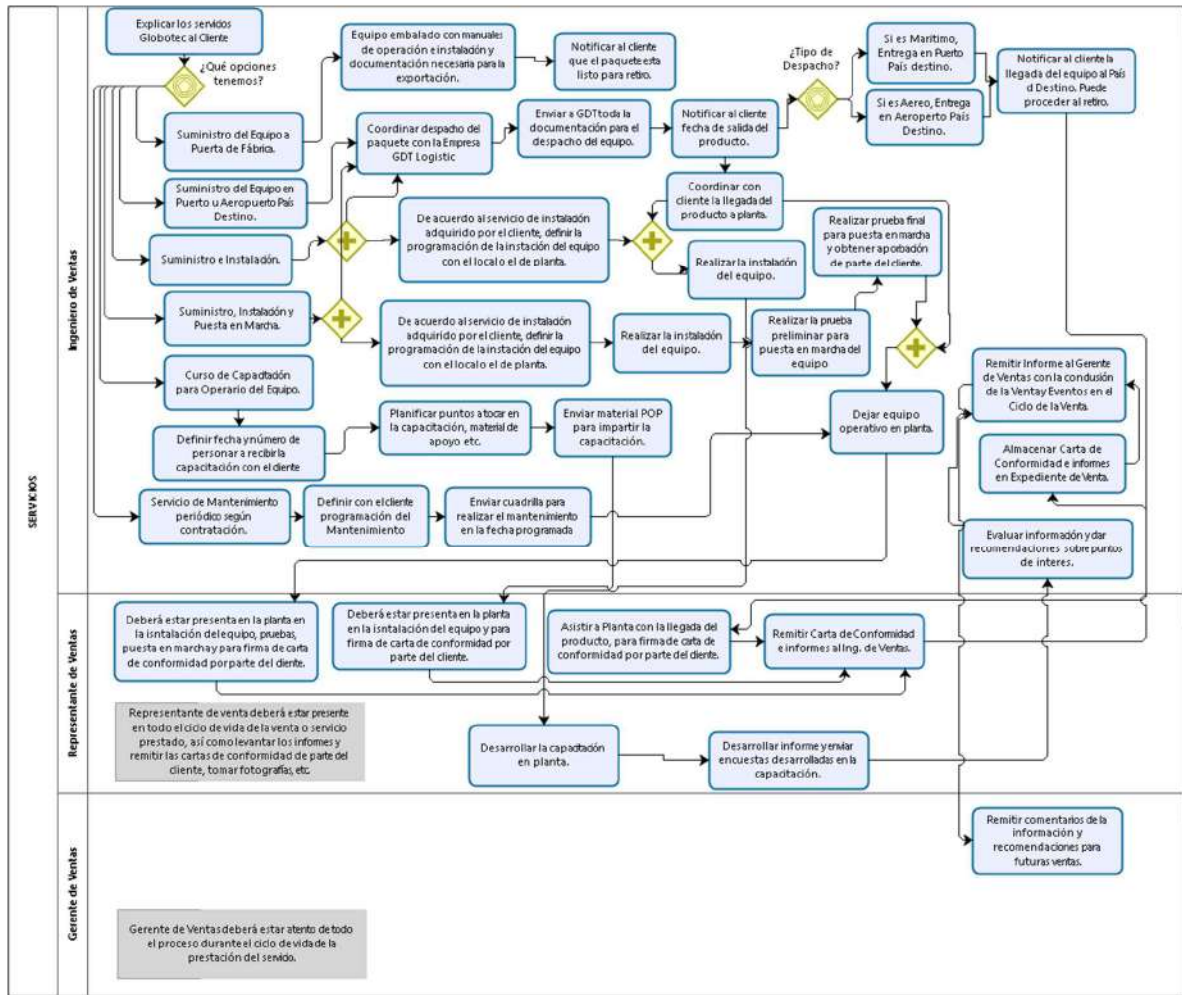


Figura 18: Flujograma de Servicios de la Empresa Globotec Inc

## **CAPITULO VI. CONCEPTUALIZAR LAS BASES FUNCIONALES PARA UN PROYECTO DE SERVICIOS A LA MEDIDA DEL CLIENTE A LA EMPRESA GLOBOTEC INC.**

### ***7.1. Describir la Programación de los Servicios.***

En este capítulo se definió el proceso de programación de servicios de la empresa Globotec Inc., en este punto del proceso de ventas, el cliente posee la oferta básica y alternativa en su proceso de evaluación, para identificar si se ajusta a sus necesidades. Aquí ya sea el representante de ventas o el ingeniero de ventas podrán establecer comunicación con el cliente en un lapso de 2 a 5 días después de entregada la oferta, para proceder a evaluar las opiniones y dudas alternas que el cliente tenga en relación a los servicios que Globotec Inc puede ofrecer.

En esta etapa es muy importante que los involucrados sepan entender e identificar cuáles son las nuevas necesidades que el cliente dejará a la vista cuando hace la evaluación de la oferta. Es importante se tenga claro que el común denominador cuando se presenta la primera solución, el cliente pedirá más información e indagará sobre los servicios que se podrán prestar y si se ajusta a sus necesidades, esto implica que se realizarán un conjunto de correcciones en ciclo hasta que el cliente sienta que el servicio presentado es lo que más conviene a su planta.

El ingeniero de ventas debe tener presente que el cliente siempre evaluará los siguientes puntos claves:

- Costos.
- Tiempos.
- Calidad de servicio.
- Calidad de productos.
- Atención.
- Tiempos de entrega.

- Métodos de pago.
- Especificaciones técnicas.

Estos puntos serán evaluados con detenimiento por parte del cliente, por lo que en este punto es importante que se pueda dar apertura de la opción de los posibles servicios que Globotec alternamente podrá ofrecerle y así poder continuar en el proceso de negociación del servicio con el cliente.

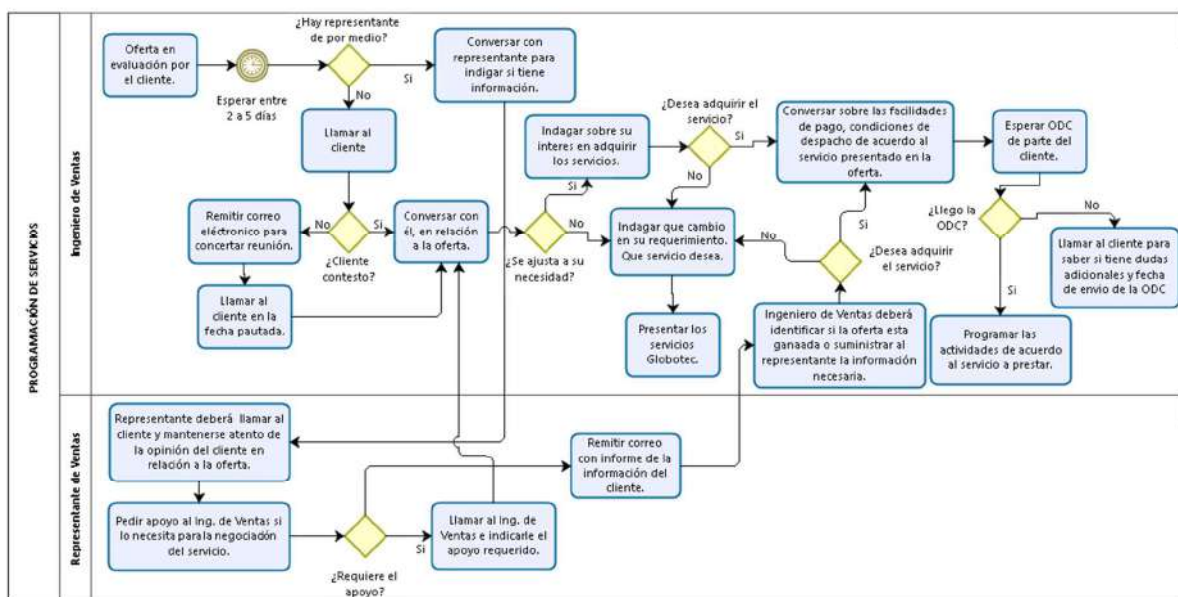


Figura 19: Flujograma de Programación de Servicios de la Empresa Globotec Inc

### 7.2. Describir la Evaluación de los Servicios.

La evaluación del servicio permitirá al ingeniero de ventas y al gerente de ventas conocer toda la información a través del levantamiento de informes, como se desarrolló todo el flujo del proceso de la venta. Esto a fines de identificar las lecciones aprendidas para en este punto poder tomar acciones, planificar estrategias que permitan mejorar el desarrollo de las actividades de la empresa y mejora la prestación de los servicios.

La evaluación continua del proceso de evaluación del proceso de ventas, le permitirá a Globotec Inc., asegurar su crecimiento en el mercado y corregir fallas en el proceso que de no ser corregidas podrían generar pérdidas económicas o insatisfacción de los clientes, lo que perjudicaría la posición de confianza de la empresa en el sector al cual dirige sus servicios.

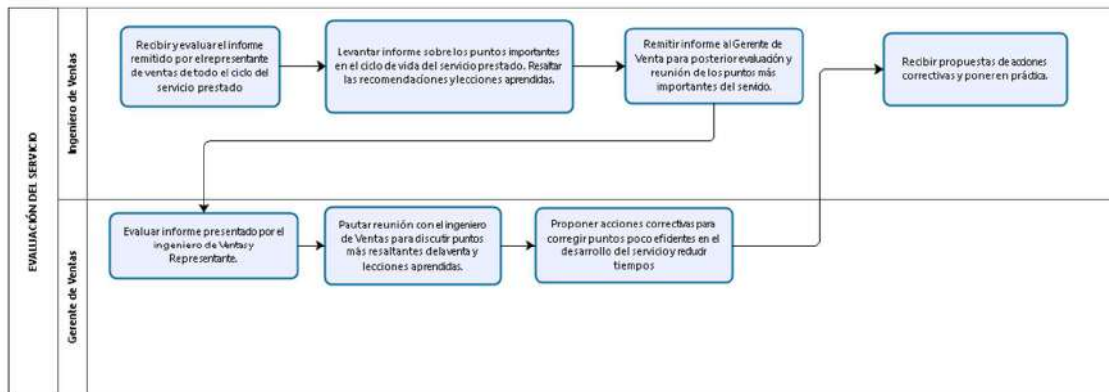


Figura 20: Flujograma de Evaluación del Servicio de la Empresa Globotec Inc

### 7.3. Describir el desarrollo de los servicios Post-Venta.

El servicio post venta desarrollado a través del Ejecutivo de CRM & Marketing dará las posibilidades de evaluar la satisfacción del cliente y el desempeño del ingeniero de ventas y representante de ventas involucrados en todo el proceso de venta. En esta fase el Ejecutivo de CRM & Marketing debe mantener informado al Gerente de Ventas, ya que los resultados de este servicio asegurará que el Gerente pueda tomar acciones correctivas que irán de la mano con el proceso de evaluación anteriormente desarrollado, para asegurar que los servicios prestados y el desarrollo de las actividades es el adecuado para el beneficio de la empresa y del cliente que recibe el servicio.

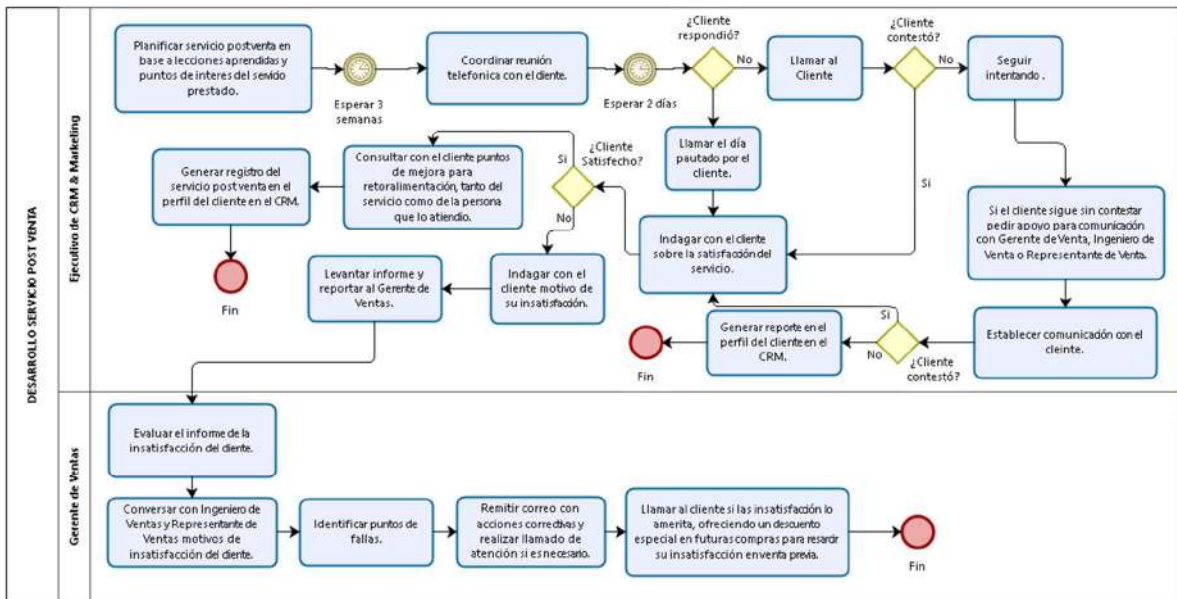


Figura 21: Flujograma de Desarrollo del Servicio Post-Venta de la Empresa Globotec Inc

## **CAPITULO VII. DEFINIR LAS BASES FUNCIONALES PARA UN PROYECTO DE SERVICIOS A LA MEDIDA DEL CLIENTE A LA EMPRESA GLOBOTEC INC.**

### *7.4. Definir el Proceso de Captación de Nuevos Clientes.*

La creación de valor en las actividades de una organización es un punto de partida importante para asegurar el crecimiento exitoso y sostenido de la empresa. En este punto de la investigación evaluaremos los flujogramas de proceso que permitirán a Globotec Inc., tener un punto de partida para la creación de orden dentro del desarrollo de las actividades del Departamento de Ventas y así asegurar el desarrollo eficiente de las actividades.

En el flujograma de proceso que se puede observar en la figura xxx, se puede visualizar el paso a paso de la actividad de captación del cliente, donde el personal existente o nuevo del departamento de ventas de la empresa podrá observar, a los fines de definir el punto de partida de sus actividades y así tener una guía de que orden de actividades desarrollará, evitando así la pérdida de tiempo en actividades innecesarias y de esta manera cubrir eficientemente el mayor número de clientes posible.

En este flujograma se podrá visualizar desde la captación hasta las actividades finales de este proceso, para así pasar al proceso siguiente dentro del ciclo de ventas de la empresa, asimismo, muestra los diferentes involucrados dentro del proceso y en qué fase del proceso interviene, hasta qué punto lo hace y que actividades desarrolla.

En esta parte del proceso intervendrán los ingenieros de ventas, representantes de ventas, el ejecutivo de CRM & Marketing y el cliente. Dentro de las principales actividades que estos individuos desarrollaran, se tiene:

- **Ingeniero de Ventas:** llamar a clientes para presentar la empresa e indagar sobre sus intereses en cuanto a productos y servicios, enviar carta de presentación de la empresa a través de correo

electrónico, informar visitas del representante de ventas y mantener informado al Gerente de Ventas.

- **Representante de Ventas:** realizar visitas a plantas para captar clientes, asistir a visitas asignadas por parte de la gerencia de ventas, recopilar información de los requerimientos de clientes, redactar y enviar informes de las visitas realizadas.
- **Ejecutivo de CRM & Marketing:** manejo de las redes sociales, planificar contenido de boletines y publicidades, así como informar al Gerente de Ventas sobre los requerimientos recibidos de clientes a través de los correos de información de Globotec.

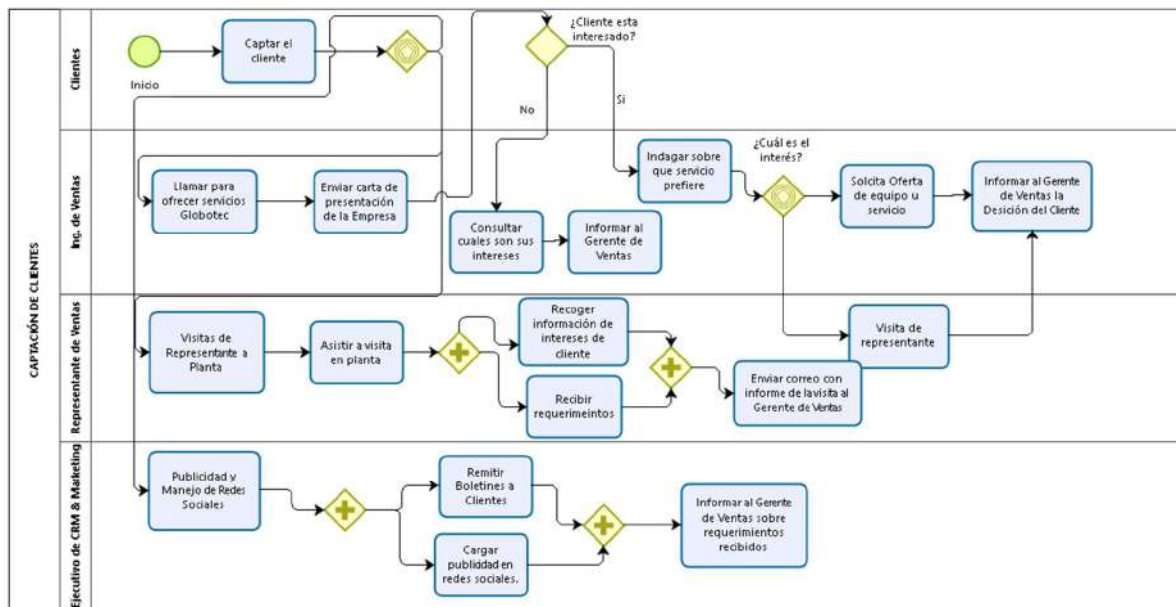


Figura 22: Flujograma de Proceso Captación del Cliente de la Empresa Globotec Inc



### 7.5. Definir la Propuesta de Soluciones.

En esta fase el ingeniero de venta deberá analizar y registrar la información del proceso suministrada por el cliente, para de esta manera poder analizar los diferentes fabricantes aliados con los que se podrá plantear una solución inicial para el cliente.

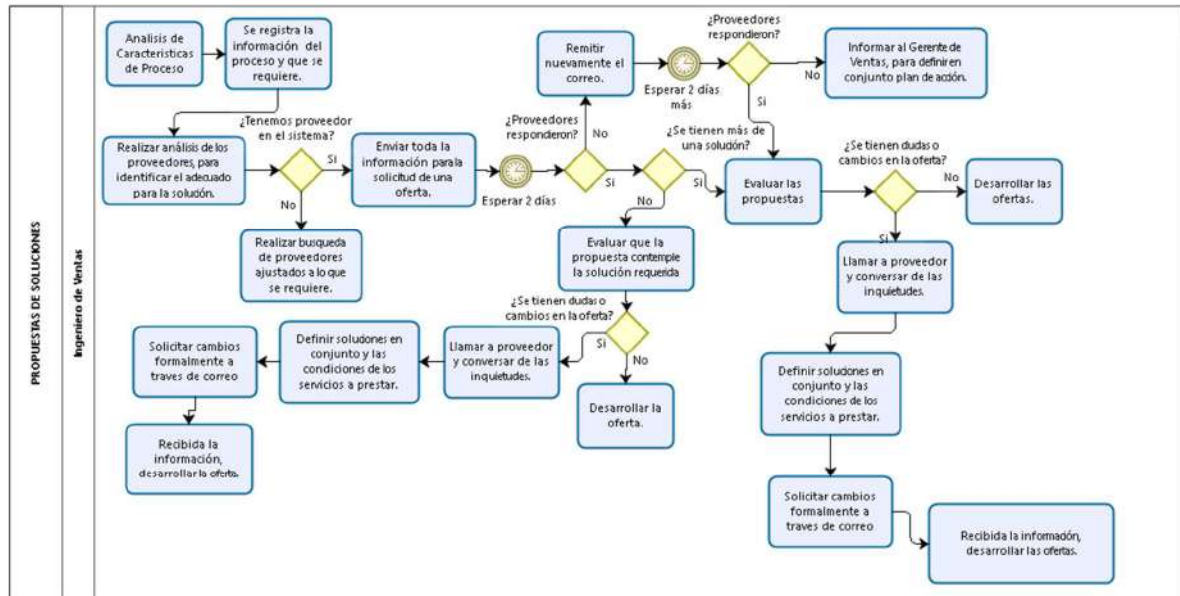


Figura 23: Flujograma de Propuesta de soluciones de la Empresa Globotec Inc

Una vez identificado si se tiene el proveedor dentro de la base de datos de Globotec, se procede a remitir toda la información necesaria para continuar con el proceso. Si no se cuenta con un proveedor se deberá hacer una búsqueda intensiva de cuáles son los posibles proveedores a localizar para que cumpla con los estándares de calidad del cliente. Cuando se tenga respuesta de los diferentes proveedores se podrán evaluar las diferentes opciones y definir si la oferta presentada cubre con las expectativas del cliente.

En este punto es muy importante que la comunicación entre el ingeniero de venta y los proveedores sea clara y precisa, porque de esto dependerá la calidad de la información suministrada y se asegurará que lo que se presente al cliente sea lo que se ajusta a sus necesidades. Si se tienen

confusiones entre la información suministrada por parte del proveedor, el ingeniero de ventas tendrá la libertad de establecer comunicación telefónica con el mismo, para que ambos puedan definir en conjunto las posibles opciones y soluciones que se pueden presentar.

Esto dará apertura a que el ingeniero pueda prever los posibles servicios que se podrán ofrecer en las etapas más avanzadas del proceso de ventas y hasta qué punto se podrá llegar, para de esta manera definir la actividades, recursos, costos y tiempos de manera adecuada.

#### ***7.6. Definir el Diseño de Soluciones.***

Luego de definidos los puntos más importantes con los proveedores de los equipos y posibles servicios a prestar a nuestros clientes, el ingeniero de ventas deberá analizar toda la información y describir de manera eficaz todas las características técnicas de los equipos que serán suministrados, así como características de operarios para la instalación de equipos, el tiempo definido para la instalación del o los equipos. En esta fase el ingeniero de ventas podrá establecer comunicación con los proveedores de despacho de confianza de Globotec, para obtener costos de trasladados marítimos y aéreos de las cargas al país destino.

En esta parte del proceso es muy importante la comunicación entre el Ingeniero de Ventas y Gerente de Ventas, ya que podrá definirse de manera adecuada cuales son las posibilidades más viables para prestar servicios de acuerdo a los costos del equipo y la mano de obra a prestar.

Es importante que para la etapa del desarrollo de la oferta, el ingeniero tenga la posibilidad de conocer cuáles son las diferentes opciones de presupuesto, requerimiento tecnológico del cliente, características, de despacho, tiempos de entrega de equipos y de puesta en marcha si es necesario, debido a que estos puntos definirán las posibilidades de seguir avanzando en el proceso, porque la solución diseñada estará ajustado a las necesidades reales del cliente. El manejo de esta información garantizará una ventaja competitiva sobre la competencia debido a que se conocen y prevén las posibles opciones que el cliente tiene.

Ya garantizado que todos los puntos importantes fueron considerados, el ingeniero de ventas y con previa aprobación y revisión de la (as) oferta (as) por parte del gerente de ventas, la (as) misma (as) será remitida al cliente para su evaluación.

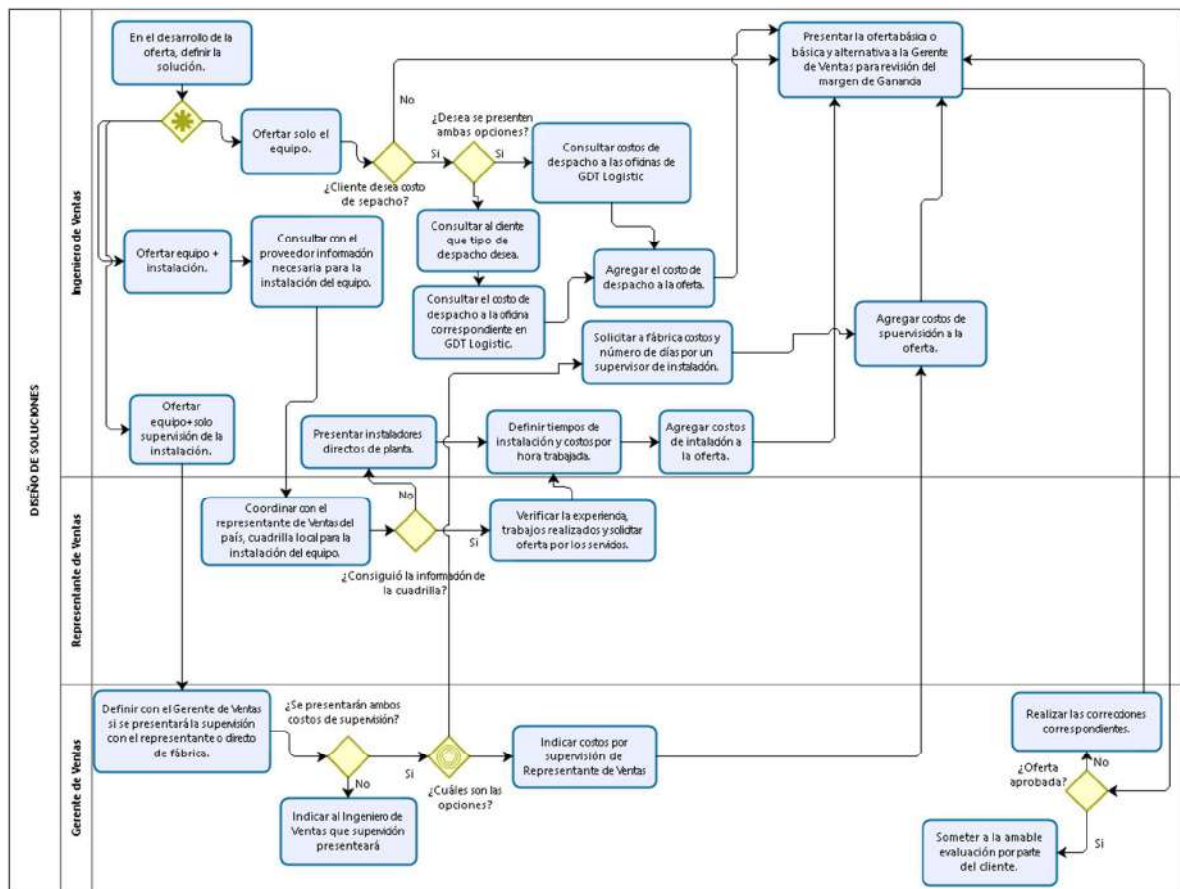


Figura 24: Flujo de Diseño de soluciones de la Empresa Globotec Inc

## 7.7. Definir el análisis estratégico del proceso internos de Globotec Inc.

### 7.7.1. Aplicación de la cadena de valor a Globotec Inc.



Figura 25: Cadena de Valor de los Servicios a la Medida del Cliente de la Empresa Globotec Inc

Con los flujogramas de procesos definidos en los capítulos anteriores, se procedió a construir la cadena de valor de los servicios a la medida del cliente ajustada a Globotec Inc. El fin de esta cadena será generar valor a las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, lo que permitirá mejorar los procesos y reducir tiempo en desarrollo de actividades que restan valor a los servicios que presta.

En este sentido, se definieron las actividades de apoyo y primarias de la empresa para generar la cadena de valor. Dentro de las actividades se definió:

**Actividades de Apoyo:** Son todas aquellas actividades que permiten agilizar el desarrollo de las actividades primarias y a su vez se apoyan entre sí. Dentro de estas actividades tenemos:

- Gerente de Operaciones y Gerente de Ventas, se encargan de apoyar directamente al personal para que se cumpla correctamente: los procedimientos, las actividades se desarrollen dentro de los parámetros legales, así como la planificación de actividades que ayuden a generar valor, proceden a los pagos de las personas involucradas en el proceso de ventas.

- Las analistas contables, son las encargadas de desarrollar las facturas y los pagos a proveedores y corroboración de ingresos de pagos de clientes.
- Los desarrolladores de mercado, son profesionales pertenecientes a empresas aliadas de Globotec Inc., los cuales prestan apoyo a la parte de ingeniería de ventas presentando ofertas de las empresas aliadas, garantizando en conjunto con el ingeniero de ventas que las ofertas y servicios ofertados son los adecuados para cubrir las necesidades del cliente.
- El ejecutivo de CRM & Marketing, está encargado de apoyar durante todo el proceso, remitiendo al Gerente de Ventas los correos recibidos de requerimientos de clientes potenciales y finalmente a la prestación del servicio post venta que ayudará a evaluar los resultados de la prestación de los servicios, lo que ayudará a definir proceso de control y mejoras para la empresa.
- Los Representantes de Ventas y los Ingenieros de Ventas, son los encargados de esta presente en todas las actividades dentro del ciclo de vida de la prestación de los servicios. El desarrollo eficiente de estas actividades permitirá la prestación de servicios de calidad y asegurará la satisfacción del cliente.

**Actividades Primarias:** Son todas aquellas actividades que se desarrollan durante todo el ciclo de prestación de servicios de la empresa para garantizar que la prestación de los servicios se hace en los tiempos, con la calidad y el alcance que el cliente solicitó. Para el desarrollo de estas actividades están siempre presente los profesionales presentes en las actividades de apoyo, que aseguran que los servicios puedan ser asegurados.

Una vez definida la cadena de valor y analizadas las actividades de apoyo y primarias, se procedió a desarrollar un análisis de las fuerzas impulsoras que intervienen en el proceso. Dentro de los principales impulsores tenemos:

- ✓ **Impulsores de Costos:** los impulsores de costos que se reflejan en la Figura 27 se refiere al grado de afectación que estos impulsores tendrán en la prestación de un buen costo en los servicios de Globotec, permitiendo sea competitivo en el mercado o como ayudaran a identificar en que puntos se debe reducir costos en el desarrollo de las actividades.

Impulsores de Costo	Captación de los Clientes	Identificación de las Necesidades del Cliente	Propuesta de Soluciones	Diseño de Soluciones	Programación de Servicios	Servicios	Evaluación del Servicio	Desarrollo del Servicio PostVenta
Aprendizaje		•	•	•	•	•	•	
Vinculación entre las distintas actividades	•	•			•		•	•
Forma como se establecen los vínculos entre unidades organizacionales		•	•	•	•	•	•	
Grado de integración de las actividades		•	•	•	•	•	•	
Actuación del tiempo (Timing)		•	•	•	•	•	•	
Políticas de Empresa	•	•		•		•		•

Figura 26: Fuerza Impulsoras de Costos de la Empresa Globotec Inc

- ✓ **Impulsores de Valor:** estos impulsores permitirán evaluar cuales son los principales puntos que crean valor dentro de la cadena, para así generar una diferenciación de la empresa y formular estrategias hacia donde se conducirá.

Impulsores de Valor	Captación de los Clientes	Identificación de las Necesidades del Cliente	Propuesta de Soluciones	Diseño de Soluciones	Programación de Servicios	Servicios	Evaluación del Servicio	Desarrollo del Servicio PostVenta
Aprendizaje		•	•	•	•	•	•	
Vinculación entre las distintas actividades de la cadena	•	•	•	•	•	•	•	•
Actuación del tiempo (Timing)		•	•	•	•	•	•	
Políticas de Empresa	•	•		•		•		•

Figura 27: Fuerza Impulsoras de Valor de la Empresa Globotec Inc

### 7.7.2. Aplicación de las 7's de Mckinsey.

Para esta fase de la investigación se desarrollará un análisis de la situación actual de la empresa partiendo del estudio de su misión, visión y valores. En este punto se planteará el análisis de las 7S de Mckinsey en sus 7 áreas y así determinar cuáles son los puntos presentes en Globotec.

## Estado actual de la organización.

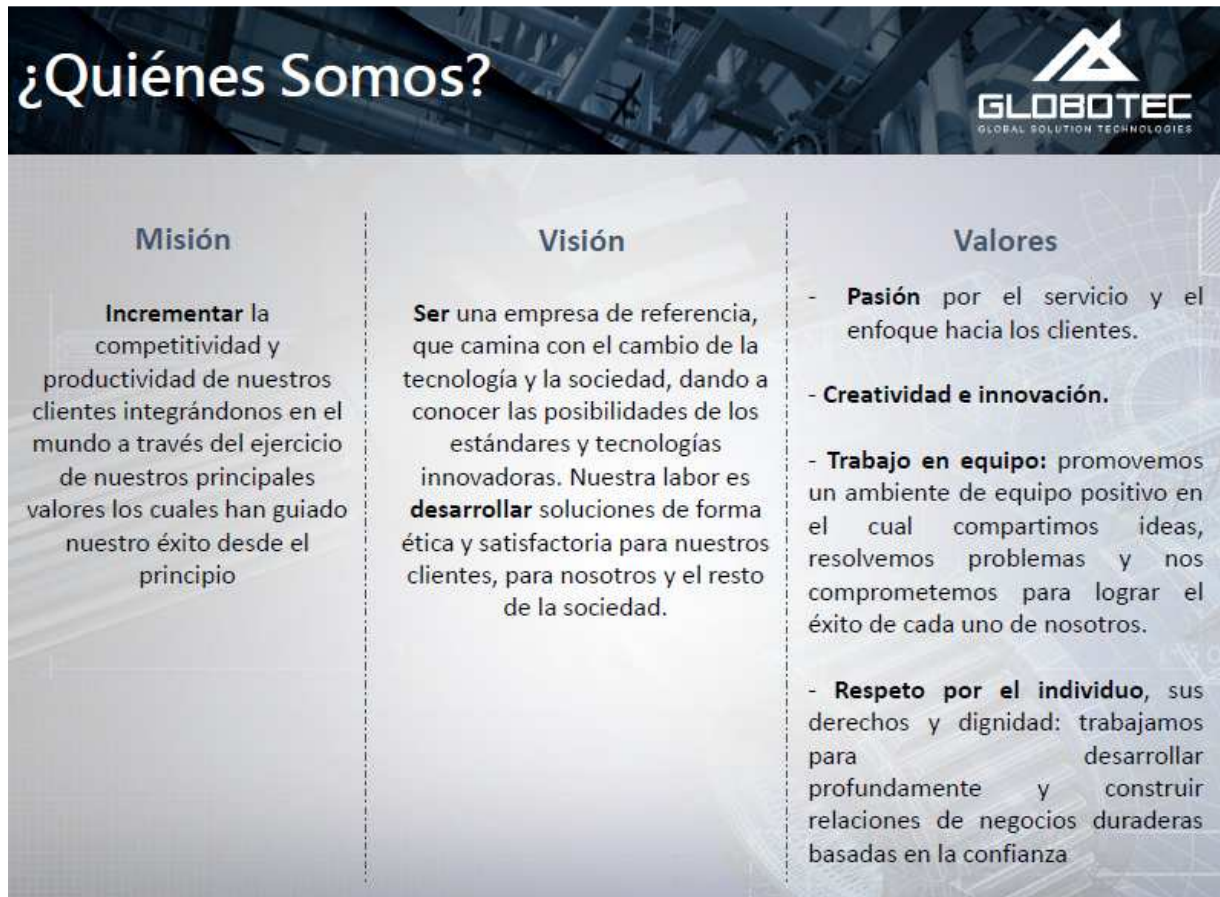


Figura 28: Misión, Visión y Valores de la Empresa Globotec Inc.

- **Habilidades Racionales (Hard Skills),** en esta fase se evaluarán la estrategia, sistema y estructura:
  - ✓ Estrategia (Strategy): ¿Hay un plan estratégico definido que defina hacia donde ir y cómo llegar?

Cuando se proceden a analizar estos tres (3) puntos en la situación actual de Globotec Inc., se puede decir que la empresa cuenta con algunos lineamientos estratégicos (misión, visión y valores), sin embargo la misma organización está consciente de que deben desarrollar cambios en los mismos para generar cambios de valor que aporten al crecimiento de la misma.

- ✓ Estructura (Structure): ¿Existe una estructura organizacional bien definida? ¿Está en concordancia con la estrategia?

En cuanto a la estructura de la organización la misma cuenta con una estructura organizacional definida por dos departamentos (ventas y operaciones).

- ✓ Sistemas (Systems): ¿Existen procedimientos, formales o informales, para la realización de las diferentes actividades? ¿Son debidamente utilizados? ¿Resultan funcionales?

La empresa cuenta con algunos procedimientos formales para el desarrollo de algunas actividades, así como también cuenta con procedimientos informales que desarrollan los trabajadores en el ensayo y error de sus actividades. Algunos de los procedimientos formales son utilizados correctamente hasta cierto punto, pero existen fallas en el cumplimiento de los mismos por parte del personal.

- **Habilidades Suaves (Soft Skills)**, en esta fase se evaluarán el estilo, capacidades, cuadros jerárquicos y objetivos de orden superior:

- ✓ Estilo (Style): ¿Cuál es el estilo gerencial?

En esta fase se puede mencionar para cada una de las habilidades suaves, que la organización en este momento está empezando a marcar un posible estilo de forma de gerenciar, sin embargo la misma no es una constante definida en todas las áreas de la empresa, por lo que se pueden conseguir diferencias en los estilos.

- ✓ Capacidades (Skills): ¿Está el personal adecuadamente preparado? ¿Posee las destrezas necesarias?

El personal de la empresa cuenta con las destrezas y las habilidades requeridas para desarrollar algunas de las actividades y potenciar la organización hacia el crecimiento. Sin embargo, no cuenta en algunos puntos con los conocimientos para desarrollar algunas otras de sus actividades, por lo que estas se desarrollan de manera empírica.

- ✓ Cuadros jerárquicos (Staff): ¿Hay planes de carrera, entrenamientos e incentivos? ¿Se encuentra gente joven o mayor en puestos de mando?



No cuenta con planes de carrera definidos, ni entrenamientos al personal. Las capacitaciones que se desarrollan son reducidas. Únicamente personal joven en cargos de mando, la mayoría del personal de la empresa es joven, el personal mayor en la empresa es casi nulo, por lo que no hay una retroalimentación y aprendizaje del personal joven, a fines de potenciar sus ideas e innovaciones a través del conocimiento adquirido de la experiencia de personas con amplio margen de experiencia en el negocio.

- ✓ Objetivos de orden superior o valores compartidos (Superordinate goals): ¿Hay un rumbo o aspiraciones que mantengan cohesionado a quienes constituyen la organización? Estos van más allá de los objetivos formales de la empresa (filosofía corporativa. valores. visión compartida).

En la habilidad de los valores compartidos, se puede mencionar que tal vez es uno de los puntos más fuertes con los que cuenta la organización, ya que su personal va en pro del crecimiento no solo individual, sino también el crecimiento de la organización, mucho de sus participantes cuentan con valores similares y aportan siempre ideas que potencie el crecimiento de la organización.

Es importante tomar en cuenta que este análisis se desarrolla a una empresa que está en crecimiento continuo y que es relativamente nueva en el mercado, por lo que desarrollar este análisis le permitirá a Globotec identificar en que puntos pueden trabajar para ganar el equilibrio entre los valores compartidos y cada uno de los segmentos restantes de las S de Mckinsey.

Una vez desarrollado el diagnóstico a través de las Siete S de Mckinsey y visualizar que la empresa carece de equilibrio para asegurar que la estrategia organizativa y los valores en conjunto que persiguen estén en favor del crecimiento de la organización y de su eficiencia, se hace una propuesta de la misión, visión y valores de la organización para que puedan ser evaluadas y ajustadas si es necesario.

## **Propuesta de valor para la organización.**

- **Misión:**

Identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo servicios de mantenimiento, instalación, asesoría técnica y comercialización de equipos y accesorios para el manejo de productos a granel en la industria, logrando crear relaciones duraderas y de confianza con nuestros clientes y socios comerciales.

- **Visión:**

Posicionarse y ser reconocida como la mejor empresa de servicios y comercializadora de soluciones para la industria de productos a granel en América Latina, incrementando su cartera de clientes, productividad, eficacia, eficiencia y la excelencia de su capital humano, para asegurar su crecimiento y acceso a nuevos mercados.

- **Valores:**

- ✓ **Calidad:** Asegurar servicios y equipos dentro de los estándares y necesidades de nuestros clientes, asegurando así su satisfacción total.
- ✓ **Servicio al cliente:** Prestar la mejor atención y dedicación a nuestros clientes, buscando siempre la satisfacción de sus necesidades.
- ✓ **Integridad y respeto:** Promover y construir relaciones personales y de negocios basadas en la confianza con nuestros empleados y clientes.
- ✓ **Honestidad y confianza:** Ofrecer los productos y servicios de forma recta y honrada de acuerdo a los compromisos adquiridos con el cliente.
- ✓ **Trabajo en equipo y desarrollo humano:** Crear oportunidades de crecimiento y mejora profesional y de la calidad de vida de nuestros empleados.
- ✓ **Pasión:** Sentir esa fuerza impulsora y motivadora que lleva a perseguir la excelencia y los mejores resultados en cada una de las actividades y de la vida.

- ✓ **Seguridad y medio ambiente:** Asegurarse de ofrecer servicios garantizando los parámetros de seguridad y el respeto por la preservación de los recursos naturales.

Después de desarrollar la evaluación y análisis de la cadena de valor, las fuerzas impulsoras de costo y de valor y el modelo de las siete S de Mckinsey, se plantean los lineamientos estratégicos para la organización como una propuesta preliminar, a fines de que la misma sea revisada por parte de la empresa y puedan aprovechar esta información, ya sea para ser empleada o mejorada de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la organización.

## CAPITULO VIII. LECCIONES APRENDIDAS.

- ✓ La planificación estratégica de la empresa es un punto clave para asegurar la correcta asignación de los recursos y aprovechar las oportunidades para el crecimiento de la empresa. Por esta razón en el desarrollo de la investigación dio una gran oportunidad al investigador de comprender la importancia de esta fase en el desarrollo de proyectos.
- ✓ La gestión del alcance del proyecto es fundamental para asegurar que se defina y controle todo y única y exclusivamente lo que el cliente desea del proyecto. En esta fase de la investigación le permitió al investigador conocer de primera mano las implicaciones de un alcance del proyecto ambiguo, lo que puede afectar directamente la gestión de los costos y del tiempo del proyecto.
- ✓ Según (PMI, 2013) «un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único» (pág. 3). Este concepto tan sencillo, abre el entendimiento a que los proyectos y metas que se planteen en todo ámbito de la vida crearán un producto y un resultado, que en el proceso permitirá y asegurará el aprendizaje continuo de la persona que lo desarrolla y es de gran importancia que se tenga claro y vistas las oportunidades de aprendizaje que se presentan en todo el ciclo de vida del proyecto.
- ✓ La más importante lección aprendida es la oportunidad de comprender y analizar cómo se desarrollaban las tareas previas a la adquisición de estos valiosos conocimientos y toda la evolución y aprendizaje que se generó a lo largo del desarrollo de la investigación y de la especialidad.

## **CAPITULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **9.1. Conclusiones**

- ✓ Se plasmaron los flujogramas de proceso para cada uno de los eslabones de las actividades primarias de la cadena de valor de los servicios a la medida de los clientes de Globotec, que van desde la captación de los clientes hasta el último eslabón de la cadena que es la prestación del servicio postventa
- ✓ En el objetivo de análisis estratégico del proceso interno de la empresa, se realizó el análisis de la cadena de valor de la organización así como la identificación de los impulsores de valor y de costo de la empresa.
- ✓ Se realizó una revisión de la misión, visión y valores de la empresa, desarrollando una propuesta preliminar para estos lineamientos estratégicos.

### **9.2. Recomendaciones**

- ✓ Recomendar la evaluación de la cadena valor planteada a la organización para que de esta manera se pueda poner en práctica en el desarrollo de las actividades de la empresa de manera de reducir tiempos y costos en actividades que no aportan valor al proceso de la prestación de los servicios.
- ✓ Realizar una revisión de los flujogramas de procesos planteados, para que los mismos sean depurados y sometidos a evaluación por parte del departamento involucrado y puedan ser puestos en práctica.
- ✓ Evaluar la propuesta de misión, visión y valores planteados, para replantear y definir la nueva matriz estratégica de la empresa.

- ✓ Se recomienda que la empresa Globotec Inc., puede evaluar y definir el flujograma de procesos de los servicios de la empresa para de esta manera definir los servicios que la empresa será capaz de prestar y cuál será su alcance.
- ✓ Se recomienda que se pueda realizar una evaluación completa de los tiempos establecidos para el desarrollo de las actividades desde la captación de nuevos clientes hasta el desarrollo del servicio post venta, así como la evaluación de los tiempos para la prestación de los servicios que la empresa prestará.
- ✓ Realizar una evaluación de los costos de los posibles servicios que la empresa ofrecerá, en base a los tiempos, calidad y recursos humanos a emplear en la prestación de dichos servicios.
- ✓ Se recomienda que la empresa pueda implementar un análisis de los posibles riesgos presentes en la prestación de los servicios de la empresa, así como las posibles soluciones de mitigación de dichos riesgos.
- ✓ Realizar una planificación del recurso humano que será empleado en la prestación de los servicios, para asegurar que las personas involucradas cuenten con los conocimientos y destrezas necesarias para asegurar la prestación de servicios de calidad.
- ✓ Se recomienda que la empresa identifique como será el canal de comunicación con los interesados involucrados en los servicios, para que de esta manera se establezcan los protocolos para la planificación, gestión y el control de estas comunicaciones.
- ✓ Se recomienda que la empresa pueda establecer de manera precisa cómo será la gestión de las adquisiciones de los equipos y servicios que se prestarán, de tal manera que se puedan controlar y asegurar el cierre de forma precisa.
- ✓ Se recomienda que se establezcan protocolos de inspección y aseguramiento de la calidad de los servicios prestados por Globotec, ya que el aseguramiento y control de la calidad, garantizará que la empresa tenga clientes satisfechos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Arias, F. G. (2006). *El Proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme, C.A.
- Frances, A. (2001). *Estrategia para la Empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.
- Nicholas, J., & Steyn, H. (2012). *Project Management for Engineering, Business and Thecnology*. New York: Routledge.
- PMI, P. M. (2013). *Guia de Fundamentos para la Dirección de Proyectos PMBOK*. Newtown Square, Pensilvania: Project Management Institute Inc.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Globotec Inc, (2016), *Organigrama de la Organización*.