



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



**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO DE PAGO POR TELECOBRO  
EN EMPRESA DE CONSUMO MASIVO**

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

Curiel Vallesi Anabella Leonor CI 21.291.424

**Asesorado por:**

Ávila Dos Ramos, Rafael José

Caracas, marzo de 2018

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

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO DE PAGO POR TELECOBRO  
EN EMPRESA DE CONSUMO MASIVO**

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

Curiel Vallesi Anabella Leonor CI 21.291.424

**Asesorado por:**

Ávila Dos Ramos, Rafael José

Caracas, marzo de 2018

Señores:

**Universidad Monteávila**

**Comité de Estudios de Postgrado**

**Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Atención: Profesora Geraldine Cardozo

Referencia: **Aprobación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que revisado el borrador final del Trabajo Especial de Grado de (los) Ciudadano (s): **Curiel Vallesi, Anabella Leonor**, titular de la Cédula de Identidad N° **21.291.424**; cuyo título tentativo es: **“Análisis de factibilidad del proyecto de pago por telecobro en empresa de consumo masivo”**, la cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los 31 días del mes de Enero del 2018

Ávila Dos Ramos, Rafael José



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,  
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

## **Análisis de factibilidad del proyecto de pago por telecobro en empresa de consumo masivo**

**Autor:** Curiel Vallesi, Anabella Curiel

**Asesor:** Prof. Ávila, Rafael

**Año:** 2018

### **RESUMEN**

En base a la experiencia en proyectos implementados en la organización, se detectaron diversas incidencias en el departamento de ventas en el seguimiento y control de las actividades, que impedían tomar decisiones adecuadas para evitar que se originaran desviaciones en los tiempos de cobro de las facturas a los clientes y las diversas incidencias ocurridas a la fuerza de ventas en donde los mismos han sido víctimas de la delincuencia del país, lo que podía impactar en los costos reales asociados afectando considerablemente el flujo de caja de la compañía. Por considerarse un elemento primordial dentro de las actividades de esta empresa donde uno de sus roles primordiales es la venta, distribución y comercialización de productos de consumo masivo. Se realizó un “Análisis de factibilidad del proyecto de pago por telecobro en empresa de consumo masivo”. Para ello se planteó como objetivos el análisis institucional, técnico, operacional y financiero de la nueva modalidad de pago propuesta. Así como también se analizaron las “incidencias” ocurridas en el proceso actual de ventas en donde se utilizó las mejores prácticas de la Gerencia de Proyectos en el seguimiento y control de dicho proceso. El desarrollo de esta investigación generó como lecciones aprendidas la importancia de documentar los estudios de factibilidad de las propuestas de mejoras anteriores para tomarlo como guía para posteriores iniciativas, así como también la importancia de la utilización de planes de calidad, con sus respectivos formatos, la definición de roles, responsabilidades y planes de comunicación para el eficiente flujo de la información dentro del equipo, la realización de un plan de capacitación para el personal involucrado en la implantación del nueva modalidad de pago, como de cualquier otra mejora innovadora, garantizaría mayor probabilidad de éxito en la etapa de adaptación y aceptación, siendo estos algunos de las actividades que se ejecutarían a lo largo de las cinco fases del ciclo de vida de proyectos, permitirá detectar y corregir de manera temprana fallas potenciales y poder tomar las decisiones más acordes a una determinada situación, minimizando así la probabilidad de ocurrencia de desviaciones, entregas tardías y cierre de los proyectos no exitosos. El presente Trabajo Especial de Grado demuestra el compromiso de la compañía en el mercado Venezolano, ya que están en constante búsqueda de herramientas para la mejora de procesos, que permitan generar condiciones óptimas y de calidad tanto a los trabajadores internos y clientes externos ofreciéndoles servicios óptimos con altos estándares de calidad.

**Línea de Trabajo:** Generación de Proyectos y Factibilidad General

**Palabras clave:** [Gestión de proyectos, mejora de procesos, satisfacción clientes]

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

# ÍNDICE GENERAL

<b>INDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS .....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>I.1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>I.2 INTERROGANTE Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>6</b>
1.2.1 Interrogante de la Investigación.....	6
1.2.2 Sistematización de la Investigación.....	6
<b>I.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>7</b>
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos .....	7
<b>I.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....</b>	<b>8</b>
<b>I.5 ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>10</b>
1.5.1 Alcance.....	10
<b>CAPITULO III. MARCO TEORICO .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 ANTECEDENTES.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 BASES TEÓRICAS .....</b>	<b>21</b>
2.2.2 Ciclo de Vida de un Proyecto.....	24
2.2.3 Áreas de conocimiento .....	26
2.2.4 Gestión de la Integración del Proyecto. ....	27
2.2.5 Gestión del Alcance del Proyecto. ....	29
2.2.6 Gestión del Cronograma del Proyecto.....	30
2.2.7 Gestión de Costos del Proyecto. ....	31
2.2.8 Gestión de Calidad del Proyecto. ....	32
2.2.9 Gestión de Recursos Humanos del Proyecto. ....	33
2.2.10 Gestión de Comunicaciones del Proyecto.....	35
2.2.11 Gestión de Riesgos del Proyecto. ....	36
2.2.12 Gestión de Adquisiciones del Proyecto. ....	38
2.2.13 Gestión de Interesados del Proyecto.....	39
2.3 Estudio de Factibilidad.....	40
2.4 Open Business Canvas.....	42
2.5 Herramientas a utilizar .....	44
2.5.1 Herramienta BW (Business Works) .....	44
<b>CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>52</b>
<b>3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>52</b>
<b>3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>53</b>
3.2.1 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	54

3.2.2	Herramienta de Evaluación de Riesgos .....	54
3.2.3	Revisión documental:.....	58
3.3	Unidad de análisis.....	58
3.4	Identificación de las Variables .....	59
3.5	PROCEDIMIENTOS POR OBJETIVOS .....	59
3.6	Operacionalización de las Variables .....	61
3.7	ASPECTOS ETICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	62
3.7.1	Código de ética de la administración de empresas .....	62
3.7.2	Código de ética del PMI (2017) .....	62
<b>CAPITULO IV. MARCO REFERENCIAL.....</b>		<b>63</b>
4.1	RESEÑA HISTÓRICA .....	63
<b>CAPITULO V. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....		<b>66</b>
5.1	Objetivo Específico Nro.1: Describir las incidencias de pago en el negocio en el ejercicio 2016 - 2017.....	66
5.2	Objetivo Específico Nro.2: Realizar la factibilidad institucional de la nueva modalidad de pago por telecobro .....	68
5.3	Objetivo Específico Nro.3: Evaluar factibilidad técnica – operacional de la nueva modalidad de pago .....	73
5.4	Objetivo Específico Nro.4: Evaluar la factibilidad económica – financiera .....	80
<b>CAPITULO VI. ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>		<b>87</b>
<b>CAPITULO VII. LECCIONES APRENDIDAS .....</b>		<b>102</b>
<b>CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>104</b>
8.1	Riesgos en el Proceso .....	105
8.2	Recomendaciones.....	105
	Objetivo Específico Nro.1: Describir las incidencias de pago en el negocio en el ejercicio 2016 - 2017.....	106
	Objetivo Específico Nro.2: Realizar la factibilidad institucional de la nueva modalidad de pago por telecobro.....	106
	Objetivo Específico Nro.3: Evaluar factibilidad técnica – operacional de la nueva modalidad de pago .....	107
	Objetivo Específico Nro.4: Evaluar la factibilidad económica – financiera .....	108
<b>CAPITULO IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA.....</b>		<b>110</b>

## INDICE DE FIGURAS

---

<b>Figura</b>	<b>Página</b>
1 – Ciclo de vida del proyecto .....	24
2 –Niveles Típicos de ciclo de vida de proyectos .....	25
3 – Análisis Dafo y Came .....	66
4 – Proceso de afiliación de clientes (pago por telecobro) .....	68
5 – Open Innovation Canvas. Proyecto de pago por telecobro .....	69
6 – Diseño de la nueva modalidad de pago por telecobro .....	72
7 – Registro de cobranza manual telecobro.....	73
8 – Gestión de afiliación de clientes .....	74
9 –Business Model Canvas Proyecto de pago por telecobro .....	75
10 –Diseño del proceso.....	96
11 –Estructura desagregada de trabajo .....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

---

<b>Tabla</b>		<b>Página</b>
1	Metodología de uso de herramienta de evaluación riesgos.....	57
2	Procedimiento por objetivos.....	59
3	Operacionalización de las variables.....	61
4	Principales áreas de responsabilidad.....	91
5	Diccionario de la EDT.....	97

## LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

---

- **CANVAS:** Modelo de negocios.
- **EDT/WBS:** Estructura Desagregada de Trabajo, traducido del PMI como *Work Breakdown Structure*.
- **EPDGP:** Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos.
- **FEL:** *Front end loading*.
- **OIT:** Organización internacional del trabajo.
- **PI:** *Profit Indicator* (Indicador de Rendimiento).
- **PID:** *Project Initiation Document* (Documento de inicio del proyecto).
- **PMBOK:** *Project Management Body of Knowledge*.
- **PMI:** *Project Management Institute*. Instituto de Gerencia de Proyectos autor del PMBOK con sede en *Newton Square, Pennsylvania, USA*.
- **PYME:** Pequeñas y Medianas Empresas.
- **SAP:** Sistemas, aplicaciones y productos.
- **SUDEBAN:** Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario.
- **TEG:** Trabajo Especial de Grado.
- **“TOKEN”:** Dispositivo de seguridad.
- **VPN:** Valor presente neto.

## INTRODUCCION

---

En la mayoría de las compañías, los colaboradores están dispuestos a aportar ideas y mejorar procesos, así como también están dispuestos a recibir conocimientos. Las empresas de consumo masivo son muy competitivas y sus trabajadores siempre buscan la innovación y optimización de actividades en las áreas que laboran. Si a estas personas se les da la oportunidad de participar en proyectos dedicados únicamente a las mejoras e implementación de nuevas prácticas en la organización para lograr mayor productividad y eficiencia en las actividades involucradas, muy pronto las organizaciones tendrán un cúmulo enorme de experiencia, a partir de la cual podrán generar sistemas invaluable, que le dé una clara ventaja potencial dentro de su mercado. La tecnología de una organización es después de sus colaboradores, su activo más valioso.

Para todo negocio el proceso de ventas es un área clave, que permite generar ingresos a partir de una variedad de procesos y técnicas. Muchas empresas no invierten en su esfuerzo de ventas, considerando este proceso sin importancia y sin mucho valor.

Es un gran reto para las organizaciones contratar a vendedores que satisfagan las necesidades de los clientes, ya que estos son pilares fundamentales que influyen en el éxito o fracaso del negocio.

En base a lo anterior, es considerado un elemento clave para garantizar la optimización de los procesos, siendo esencial la identificación de oportunidades de mejora en el área, de manera que repercuta positivamente en la competitividad de dicha empresa con respecto al mercado, por lo que, el presente Trabajo Especial de Grado propone estudiar la factibilidad para la

implementación de una nueva modalidad de pago para los clientes, logrando así una mitigación de riesgos en el área. Implementando las buenas prácticas de la gerencia de proyectos.

A continuación, se describen los segmentos del mismo, conformado por capítulo I “**Planteamiento de la Investigación**” se encuentran todos los elementos correspondientes a la situación actual, justificación e importancia de promover una mejora y los objetivos, alcance y limitaciones de la investigación.

En el capítulo II “**Marco Teórico**” se mencionan las referencias teóricas que soportan la investigación, los antecedentes previos que sirven como referencia y el marco legal en el cual se desarrollará.

En el capítulo III “**Marco Metodológico**” se establecen los elementos metodológicos que rigen el desarrollo propuesto en el trabajo de investigación.

En el capítulo IV “**Marco Referencial**” se realiza la descripción de la organización sobre la cual se realiza la investigación.

En el capítulo V, “**Desarrollo de los objetivos específicos**” se realizó un análisis detallado de cada uno de los objetivos planteados, para de esta manera detectar la factibilidad de la nueva modalidad de pago.

En el capítulo VI, “**Análisis de los resultados**” se realizó un análisis situacional de las mejores prácticas de la gerencia de proyectos en la organización, a través de un análisis profundo de los objetivos específicos planteados en la investigación.

En el capítulo VII, “**Lecciones aprendidas**”, en el cual se mencionaron los puntos claves del desarrollo de la investigación.

En el capítulo VIII, tendrá lugar el “**Conclusiones y recomendaciones**”, se enuncian las conclusiones pertinentes al estudio que permitieron establece recomendaciones para corregir desviaciones encontradas en el proceso de cobranzas.

Finalmente se presentan las fuentes bibliográficas utilizadas para sustentar las bases documentales usadas para el trabajo de investigación.

# **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

---

## **I.1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo correspondiente a la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, está enmarcado en la disciplina de la organización y dirección de empresas, así mismo está orientado a la aplicación de los conocimientos de la gerencia de proyectos y demostrar la experticia en la identificación y resolución de problemas.

La empresa en estudio es perteneciente al mercado de Alimentos con una red de 33 mil clientes, y que, como la gran mayoría de las empresas pertenecientes a este sector, ha sido afectada de forma importante por la situación económicas y política que vive el país actualmente, por esta razón siempre buscan la manera de adaptarse a los eventos del entorno, aprovechan las incidencias y problemas para buscar soluciones óptimas y de calidad, a través de la mejora y automatización de procesos, que a su vez mitiguen los riesgos de manera eficiente y mejore continuamente la operatividad de la compañía.

La organización está enmarcada dentro del sector de alimentos, abastece a una red muy amplia de clientes, por lo que este tipo de investigación esta soportada en la naturaleza del proceso de ventas para la atención oportuna de los mismos. Los factores externos (inseguridad) y situación económica (hiperinflación) han influenciado negativamente de manera muy frecuente en dicho proceso, se han presentado numerosas incidencias en donde los vendedores no han podido atender a los clientes ya que han sido víctimas de

la delincuencia, y a su vez el personal de la organización no siente comodidad con el proceso actual, los clientes se han demorado en el pago de las facturas pendientes impactando así negativamente el flujo de caja de la compañía. (Información interna de la empresa, uso de datos con fines exclusivamente académicos).

Adicionalmente los clientes han presentado numerosas quejas debido a que los vendedores no los están visitando frecuentemente, a su vez ellos también se han visto afectados por dichos factores ya que cada día se les dificulta más poder cancelar las facturas pendientes, hay una escasez muy evidente de efectivo en el territorio nacional y se ha disminuido el pago por cheque, estas incidencias complican cada vez más el proceso de cobro y genera más desconfianza para el usuario por lo que el proceso se ve afectado directamente. Adicionalmente el proceso de recaudación de fondos del negocio es muy tardío por lo que en la actualidad no se puede aprovechar de la manera más óptima el flujo de caja obtenido, debido a la inestabilidad económica del país, hiperinflación. (Información interna de la empresa, uso de datos con fines exclusivamente académicos).

Es por esto que se requiere un estudio exhaustivo de las incidencias actuales que se presentan en el negocio, de esta manera se propondrá una mejora considerable que consiste en una nueva modalidad de pago para los clientes, adicionalmente dentro de la organización se cuenta con recurso humano que está motivado a trabajar aportando ideas para la optimización de procesos, usando para ellos tecnologías emergentes.

La utilidad del trabajo de investigación, radica en la innovación para el mercado nacional debido a que se quiere implementar una modalidad sencilla, eficiente y más tecnológica que contribuye con la mejora de los procesos actuales de la compañía y a su vez genera confianza y comodidad para la cartera de

clientes, y es por esto que el presente trabajo cobra especial importancia tanto para la organización, como para los usuarios finales del servicio.

Por lo antes expuesto es que se plantea la necesidad de desarrollar un análisis de factibilidad general para la implementación de una nueva modalidad de pago para los clientes, aprovechando el impulso tecnológico de la banca, que permita automatizar el proceso de cobranzas e incrementa de manera considerable la confiabilidad en el proceso. Empleando las buenas prácticas de la gerencia de proyectos.

## **I.2 INTERROGANTE Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Interrogante de la Investigación**

¿Cómo es el comportamiento de las incidencias en la nueva modalidad de pago por telecobro en la empresa de consumo masivo de alimentos empleando las buenas prácticas de la gerencia de proyectos?

### **1.2.2 Sistematización de la Investigación**

¿Cómo son las incidencias de pago actuales en el departamento de ventas en la empresa de consumo masivo?

¿Es factible implementar la nueva modalidad de pago en la empresa de consumo masivo de alimentos?

¿Es factible técnicamente y operacionalmente implementar la nueva modalidad de pago en la empresa de consumo masivo de alimentos?

¿Es factible financieramente implementar la nueva modalidad de pago en la empresa de consumo masivo de alimentos?

### **I.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Estudiar las incidencias para la implementación de una nueva modalidad de pago por telecobro en una empresa de consumo masivo de alimentos, empleando las buenas prácticas de la gerencia de proyectos.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Describir las incidencias de pago en el negocio en el ejercicio 2016 - 2017
- Realizar la factibilidad institucional de la nueva modalidad de pago por telecobro
- Evaluar factibilidad técnica – operacional de la nueva modalidad de pago
- Evaluar la factibilidad económica – financiera

## **I.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

La organización en estudio tiene una red que abastece a 33.000 clientes a nivel nacional y cuenta con un equipo de 1.200 vendedores, actualmente a la fuerza de ventas se le asigna una ruta diaria con el objetivo de que visiten a una cantidad establecida de clientes para gestionar el cobro de las facturas pendientes, al finalizar el día se dirigen a la sucursal más cercana para hacerle entrega formal de los soportes de pagos a los analistas de cobranzas y luego proceden a liquidar la ruta visitada. Hoy en día dichos vendedores han sido víctimas de la delincuencia del país, en reiteradas oportunidades se les han despojado de sus equipos de trabajo, pertenencias personales e inclusive han sido agredidos físicamente. Esto ha generado un gran problema para el negocio de alimentos ya que sus trabajadores están muy expuestos al momento de visitar a los clientes en las calles y a su vez los clientes no han podido ser atendidos oportunamente.

Es por esto que a raíz de la problemática que presenta actualmente el departamento de ventas, se requiere implementar una nueva modalidad de pago para los clientes que resguarde la integridad de los trabajadores y beneficie a la operatividad del negocio.

La investigación de este trabajo está enfocada principalmente en la implementación de una nueva modalidad de pago para los clientes de la empresa, buscando la optimización de los recursos actuales de la organización, para lograr una mayor eficiencia en sus procesos de ventas.

Se ofrecerá una modalidad más sencilla y cómoda para los clientes, ya que simplemente a través de una llamada telefónica se le podrá gestionar el cobro de las facturas pendientes.

Al automatizar el proceso de cobranzas de la empresa se incrementará el flujo de caja de la compañía y se logrará una mayor captación de clientes.

Cualitativamente, los beneficios se derivan, obviamente, del incremento de la eficiencia en el proceso de cobro de las facturas a los clientes: Atención personalizada a los clientes; proceso más automatizado; más fiable; compartida por toda la organización; menores tiempos de respuesta en la gestión del cobro, cuya utilidad e importancia de esta investigación, radicaría en la mitigación de los riesgos antes descritos, siendo totalmente pertinente al postgrado de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de esta casa de estudios.

Se presenta la información relevante al estudio organizacional y de los diferentes aliados, con la finalidad de documentar el origen de los datos que se tomarán en cuenta para el desarrollo del estudio económico financiero.

Dicha investigación se basa en:

- Resguardo de la fuerza de ventas
- Cuando se eliminó el efectivo la mayoría de los clientes empezaron a pagar en depósito
- Más del 72% de los clientes pagan con cheques (30.000 clientes), según material no publicado de la empresa.
- Por la alta vulnerabilidad y costos en el manejo de cheques, la Banca está estimulando iniciativas que disminuyan su uso
- El crecimiento de usuarios (penetración celular) con respecto al período anterior en Venezuela es de 103%, según fuente: CONATEL 2012
- Los clientes pequeños deben abandonar su negocio para poder ir al banco
- Trabajo académico

Por último, la realización de este Trabajo Especial de Grado es un requisito para optar al título de **Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos** otorgado por la Universidad Monteávila.

## **I.5 ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Alcance**

El presente trabajo está dimensionado al desarrollo de un análisis de factibilidad general y una propuesta de despliegue para el desarrollo de una nueva modalidad de pago para los clientes en una empresa de consumo de Alimentos, ubicada en la ciudad de Caracas será desarrollado en el periodo comprendido de octubre 2017 a enero 2018.

---

## CAPITULO III. MARCO TEORICO

---

### 2.1 ANTECEDENTES

A continuación, se describen los antecedentes, fundamentos teóricos y la definición de los términos relacionados directamente con la presente investigación.

- **Pérez (2012)** desarrolló Trabajo Especial de Grado para optar por el título de Especialista en Gerencia de proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello, titulado **“Plan de la calidad para el proceso de atención y servicio al cliente caso: Kentron Sistemas de Información C.A”** en el que implemento un proceso innovador en la empresa para que todos los trabajadores cumplan a cabalidad todas las especificaciones del plan de calidad, para que sus actividades se desarrollen según lo establecido y no caigan en vicios los cuales afecten la calidad de atención servicio al cliente.

**Aporte al Proyecto:** Es importante el contenido de dicha investigación ya que proporcionan a las empresas herramientas adecuadas para garantizar la atención oportuna y resolución de problemas, generando así gran satisfacción en el cliente. Tiene gran pertinencia con el Trabajo Especial de Grado ya que, al garantizar un plan de calidad exitoso, la propuesta de mejora será aceptada por el cliente, aliado fundamental para garantizar el éxito del proyecto.

**Palabras clave:** Atención al cliente, control de cambios en procesos, control de incidencias.

- **Granda (2008)**, para optar al título de **Especialista en Gerencia de Proyectos**, en la Universidad Católica Andrés Bello, presentó en su Trabajo Especial de Grado: **Diseño de la Unidad de Gerencia de Proyectos Informáticos para la Vicepresidencia de Informática de Seguros Constitución, C.A.** Dado que Seguros Constitución, era una de las empresas más jóvenes del mercado de aseguradoras, y presentaba la necesidad de crear una Unidad de Gerencia de Proyectos, esta investigación se fundamentó en proporcionar un diseño de la Unidad de Gerencia de Proyectos para la Vice Presidencia de Informática de la Organización, verificando las carencias en el conocimiento de gerencia de proyectos, indicar posibles actividades para mejorar los proyectos de informática y el diseño de la unidad de gerencia de proyectos.

**Aporte al Proyecto:** Es importante el contenido de dicha investigación ya que proporcionan a las empresas herramientas adecuadas para diseñar y automatizar procesos.

**Palabras Clave:** Proyectos, gerencia, evaluación de proyectos, formulación, riesgo, actitud, procesos, procedimientos, diseño.

- **Galindo (2017)** desarrolló Trabajo Especial de Grado para optar por el título en Magister en Gestión y dirección de empresas en la Universidad de Chile, titulado **“Evaluación de factibilidad estratégica, técnica y**

**económica de implementar un plan que permita al Servicio de Impuestos Internos reducir la evasión del IVA por uso de crédito fiscal soportado en las facturas que no cumplen con el requisito de otorgar acuse de recibo”** considerando las necesidades que requiere satisfacer al país de Chile, se hace relevante la obtención de recursos económicos que permita ejecutar los planes de la gestión pública en pro del desarrollo. El foco de esta propuesta es el estudio de la evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica de implementar un plan que permita al Servicio de Impuestos Internos, reducir la evasión del IVA por uso de crédito fiscal soportado en las facturas que no cumplen con el requisito de otorgar acuse de recibo, aumentando de esa forma la recaudación del IVA en un 5% al año 2020.

**Aporte al Proyecto:** Es importante el contenido de dicha investigación ya que aporta herramientas necesarias para identificar las oportunidades de mejora en un proceso, de igual manera se da a conocer cómo influyen las leyes de un país en un proyecto en específico, el cual el mismo tiene que estar enmarcado en los estándares adecuados para su debida aprobación.

**Palabras clave:** Factibilidad estratégica, factibilidad técnica, factibilidad económica, leyes nacionales.

- **Araujo (2011)** presentó un trabajo ante la Universidad Centro Occidental “Lisando Alvarado” titulado **“El Modelo COSO como metodología en la evaluación del control interno de las auditorías de gestión”** para optar por el título de Especialización en Contaduría: Mención Auditoría.

El objetivo general de esta investigación fue: “Analizar el modelo COSO como metodología en la evaluación del control interno en las auditorías de gestión” (p. 24)

El control interno es una herramienta de suma importancia para salvaguardar y proteger aspectos tales como de índole financiero, económico y productivo, pues su debida utilización trae consigo que en las entidades permanezca un debido orden de acorde a lo establecido por las resoluciones pertinentes en cada territorio nacional para las entidades (p. 77).

**Aporte al Proyecto:** En la investigación se pudo observar que se debe analizar y reflexionar detenidamente sobre el cambio que se vive, para poder evaluar sus tendencias y prever sus efectos, a fin de determinar lo que a partir de hoy se debe realizar para ayudar a las organizaciones a definir nuevos horizontes que maximicen sus oportunidades. La autora de esta investigación, asume una posición de agente de cambio, cuando indica que debemos convertirnos evaluadores críticos de los sistemas de información y realizar auditorías sobre las operaciones conforme se van generando y no sobre acontecimientos pasados que no tienen solución.

**Palabras clave:** Control interno, auditorías de gestión.

- **Monascal (2010)** presentó ante la Universidad Monteávila el trabajo “**Propuesta de Gestión de Control Interno. Caso: Gerencia de Auditoría ItaViajes CA**” para optar por el Título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, teniendo como

objetivo general: “Proponer mejoras a la gestión del proceso de Control interno en la Empresa ItalViajes CA”. (p. 20)

Todo control interno debe formular planes, objetivos, metas, estrategias y tácticas, políticas y prácticas coherentes, realizables, flexibles, funcionales y estimulantes de modo que conduzcan a una Administración y Gerencia de Auditoría competitiva (p. 83)

El autor de esta investigación está enfocado en brindar un apoyo práctico a los deberes del Auditor Interno en la empresa, quien debe detectar de la forma más temprana posible, los riesgos y dificultades que puedan comprometer la oportunidad de los ajustes, reemplazos de elementos o procesos para la buena marcha de la organización. Esto corresponde a la fase de seguimiento y control en los proyectos.

**Aporte al Proyecto:** En dicha investigación se pudo observar que es fundamental detectar las fallas en los procesos de una organización, de esta manera se podrán generar propuestas de mejoras para corregir los errores y disminuirlos. Esto garantizará que los procesos de la empresa sean cada vez más eficientes.

**Palabras clave:** Seguimiento de procesos, control, aseguramiento de la calidad.

- **Urdaneta (2010)** en su trabajo “**Evaluación del Control Interno en los procesos de la nómina ordinaria del personal docente y de investigación de LUZ**”, para optar por el título de Especialista en Auditoría ante la Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado” representó mucho aporte a la presente investigación, cuyo objetivo

general fue: “Evaluar el Control Interno en los procesos de la nómina ordinaria del personal docente y de investigación el departamento de remuneraciones de LUZ bajo los enfoques del método COSO” (p. 8)

Existen procedimientos y controles para asegurar el correcto manejo y custodia de los recursos financieros que fortalecen el control interno, el cual debe ser divulgado ante toda la entidad para que exista una mejor manera de su completa y correcta aplicación. (p.252).

La autora de esta investigación materializa la importancia de un ambiente de confianza entre los funcionales que realizan las operaciones, donde cada uno de los involucrados en los procesos participe en aras de optimizar los mismos, crear cambios de cultura en los usuarios, quienes deben asumir la responsabilidad en la eficiencia.

**Aporte al Proyecto:** Dicha investigación hace énfasis en la importancia de la participación de los trabajadores en las mejoras de procesos llevados a cabo en la organización, de esta manera se obtendrán resultados más eficientes ya que están siendo tratados por el personal especializado que conoce a cabalidad las actividades a desarrollar.

**Palabras clave:** Evaluación de procesos, control interno, correcta aplicación.

- **Corral (2010)**, en su tesis “**Evaluación Del Sistema De Control Interno De Una Empresa De Servicios A Través De Una Auditoría Integrada**” presentada ante la Universidad Andina Simón Bolívar – Sede Ecuador, para optar por el título de Magíster en Finanzas y Gestión del Riesgo, pretende: “Evaluar (tomando como base la metodología COSO ERM) la eficacia del control interno para evitar,

persuadir o en su defecto identificar eventos de fraude y ofrecer una seguridad razonable acerca de la fiabilidad de la información financiera generada por la compañía. Adicionalmente, se pretenden proponer al Gobierno Corporativo de la empresa recomendaciones que permitan mejorar los controles en los procesos significativos para que el informe genere valor agregado y no simplemente se limite al simple cumplimiento de los requerimientos impuestos por las diferentes leyes” (p. 3)

El sistema de control interno contiene procedimientos que permiten identificar debilidades de control a medida que éstas se presentan. Finalmente, el sistema de control interno incluye una estructura organizacional documentada que cuenta con una correcta segregación funciones y con políticas y procedimientos establecidos, los mismos que cubren de manera satisfactoria los cinco componentes descritos en el Informe del *Committee of Sponsoring Organizations (COSO)* (p.103).

Corral, asume un enfoque inductivo, puesto que parte del análisis de los controles individuales de cada proceso para llegar a determinar si en conjunto todos los controles implementados propician un ambiente de control interno eficiente.

**Aporte al Proyecto:** La investigación es de gran relevancia porque recalca la importancia de monitorear los controles implementados en los procesos de la organización, para de esta manera garantizar la eficiencia de los mismos.

**Palabras clave:** Análisis de incidencias, análisis de controles, segregación de funciones.

- **Bashualdo (2015)** Desarrolló Trabajo Especial de Grado para optar por el título de Proyectos, en la Universidad de Perú, titulado “**Reducción del plazo de atención de las solicitudes de servicio mediante la mejora de procesos en Edelnor S.A.A.**” El presente estudio propone la mejora de los procesos de atención de las solicitudes de servicio, en términos de reducción de los plazos de atención, con el consiguiente beneficio de evitar la aplicación de multas por trasgresiones a la Norma Técnica de Calidad de los Servicios Eléctricos (NTCSE), norma emitida por el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía (OSINERG).

**Aporte al Proyecto:** Dicha investigación es de gran importancia ya que aporta conocimientos fundamentales en el campo de atención de requerimientos de los clientes, garantizando así las respuestas oportunas y atención de calidad, esto en búsqueda de mejora en los procesos y reducción de los tiempos invertidos.

**Palabras clave:** Reducción de tiempos, mejora de procesos, necesidades de mejoras, solicitudes de servicios.

- **Chávez (2011)** desarrolló Trabajo Especial de Grado para optar por el título de Gerencia de Proyectos en la universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, titulada “**Propuesta de Mejora del Proceso de Pago a Proveedores de Inmobiliarias Vinculadas para reducir los costos por ineficiencia y garantizar el pago puntual a los proveedores**” El presente trabajo realiza la mejora del proceso de pagos a proveedores de una empresa inmobiliaria y tiene como objetivo reducir los costos

generados por la ineficiencia de este proceso y garantizar el pago puntual a los proveedores. De esta forma, se pretende aumentar el compromiso de todos los colaboradores que participan en este proceso desde los altos directivos hasta los colaboradores; mejorar el clima laboral de la empresa y obtener mayores beneficios en cuanto a la utilidad de los proyectos.

**Aporte al Proyecto:** Dicha investigación es de gran importancia ya que detalla la evaluación necesaria a realizar en una empresa para la mejora de procesos, a través de la automatización del mismo, buscando un beneficio general de todos los trabajadores de la organización, garantizando así un proceso más eficiente que disminuyan las incidencias presentadas en los pagos a proveedores en la compañía.

**Palabras clave:** Mejora de proceso de pago a proveedores, gestión de calidad, disminución de incidencias, incremento de eficiencia.

- **Partidas (2016)** para optar al título de **Especialista en Gerencia de Proyectos**, en la Universidad Católica “Andrés Bello”, presentó en su Trabajo Especial de Grado: **Propuesta de actualización tecnológica de la red de telecomunicaciones de datos en el Banco de Comercio Exterior**. Dado que, en el Banco de Comercio Exterior, se había detectado la necesidad de actualizar los equipos de conmutación en producción, de la red de telecomunicaciones de datos, ya que habían culminado su vida útil, se desarrolló para este trabajo de investigación una propuesta de actualización, identificando los requerimientos tecnológicos, determinando las mejores prácticas, lo que permitirá desarrollar lineamientos para la

propuesta de actualización basada en la gestión de cambios, que permitan un óptimo rendimiento de la red en base a soluciones actuales de la industria. Utilizó investigación aplicada con un diseño no experimental y transversal, mediante técnicas y herramientas de recolección de información, juicio experto, revisión documental, entrevistas y la observación para desarrollar la propuesta de actualización de la red de telecomunicaciones de datos de esta organización.

**Aporte al Proyecto:** Dicha investigación es de gran importancia, ya que mencionan la utilidad de la implementación de las diferentes metodologías de Benchmarking para la mejora de procesos en una empresa. De esta manera se podrán adaptar factores claves de éxito de otros negocios, adecuándolos a la continuidad operativa del negocio.

**Palabras clave:** Ciclo de vida útil, actualización de redes, conmutación.

Estos antecedentes académicos aportan a la presente investigación una información suficiente y requerida principalmente de fuentes primarias, que comprenden la indagación y el relevamiento de los procesos con cada uno de los responsables de las distintas áreas seleccionadas que sirven de base para recolección de información, análisis de los resultados obtenidos y formulación de conclusiones y recomendaciones pertinentes.

## 2.2 BASES TEÓRICAS

### 2.2.1 Proyecto

En este capítulo se describen los principales objetos de estudio. Inicialmente se definen conceptos básicos y fundamentales en la gerencia de proyectos, los mismos pueden variar de acuerdo al campo de la ciencia o del área de conocimiento en la que se desea emplear, se desarrollaron las herramientas involucradas en el proceso de la organización que dan a conocer a mayor profundidad a los usuarios, los mismos forman parte de un sistema de información, en donde se dará a conocer su descripción y funcionalidades

Entre ellas se pueden encontrar las que se mencionarán a continuación:

De acuerdo a (PMI, 2017) un proyecto puede ser definido como un “esfuerzo temporal, lo que implica que posee una fecha de inicio y una fecha de fin, llevado a cabo con la finalidad de crear un producto, servicio o resultado que es único y por lo tanto tiene un alcance y recursos definidos. Es único ya que no es una operación rutinaria, sino un conjunto específico de operaciones diseñadas para lograr una meta particular. El final se cristaliza cuando se alcanzan los objetivos definidos al comienzo del proyecto. La dirección de proyectos, es la aplicación del conocimiento, de las habilidades, y de las técnicas para ejecutar los proyectos de forma eficiente y efectiva” (p. 3).

Por su parte (Real Academia Española, 2017) en su obra, establece un proyecto como un pensamiento de ejecutar algo, disposición que se forma para la ejecución de una cosa de importancia, a través de un conjunto de escritos, cálculos y dibujos, anotando y extendiendo todas las circunstancias principales que deben ocurrir para su logro.

(Real Academia Española, 2017) Diferencia a los proyectos de inversión estableciendo la siguiente definición: Un plan al que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan los recursos de varios tipos necesarios, producirá un bien o servicio, que será de utilidad al ser humano o a la sociedad como conjunto. La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que este sea, tiene por finalidad conocer la rentabilidad económica y social, además de su factibilidad técnica-operativa, de tal manera que asegure resolver la necesidad que lo origina, de forma eficiente, disminuyendo los riesgos, y rentable.

(Paredes 2010) Un proyecto de inversión se puede percibir como un plan que, condicionado a la asignación de un determinado capital, y al otorgamiento de los insumos y recursos varios que se determinen necesarios, puede producir un bien o servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general.

En la metodología de (OBS BUSINESS SCHOOL, 2017) se establece “un proyecto como la consecución de un resultado dentro de un plazo de tiempo limitado, el mismo nace con el objetivo de satisfacer una necesidad, logrando una adecuada administración de los recursos, como un principio y un fin que determinan el alcance y los recursos. Se estructura a través de actividades que se ejecutan de manera secuencial o paralela en los distintos tipos de proyecto.

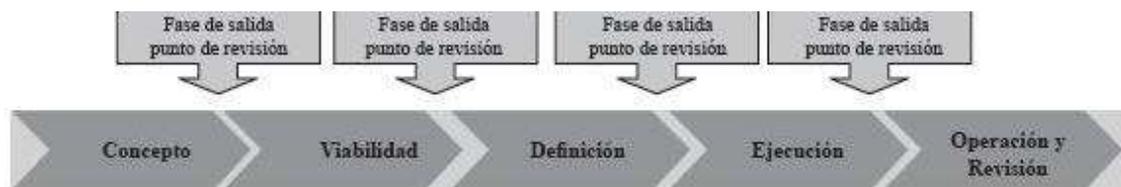
(OBS BUSINESS SCHOOL, 2017) Establece que todo proyecto es único, ya que no supone una operación de rutina, sino un conjunto específico de operaciones diseñadas para lograr una meta singular, por eso existen muchos tipos de proyectos y por ello es habitual que un equipo de proyecto a menudo incluya a personas que normalmente no trabajan juntas, por proceder

de organizaciones distintas o por provenir de ubicaciones geográficas diferentes.

Según el grado de dificultad existen proyectos simples y proyectos complejos. Según la procedencia del capital existen proyectos públicos, privados y mixtos. Según el grado de experimentación del proyecto y sus objetivos existen proyectos experimentales y normalizados. Según el sector existen proyectos de construcción, de energía, de minería, de transformación, de medio ambiente, industriales y de servicios. Según el ámbito existen proyectos de ingeniería, económicos, fiscales, legales, médicos, matemáticos, artísticos, literarios, tecnológicos e informáticos. Según su orientación existen proyectos productivos, educativos, sociales, comunitarios y de investigación. Según su área de influencia existen proyectos supranacionales, internacionales, nacionales, regionales y locales”.

Por otro lado (I.N.C.E, 1970), define proyecto como el “conjunto de operaciones que se ordenan en una secuencia lógica con el objeto de facilitar la realización de un trabajo” pág. 15, es decir, que todas las actividades que se van a llevar a cabo tienen que trabajar para un fin, para resolver ciertas incertidumbres que se van a ir presentando a medida que se desarrolla dicha operación.

Para el presente trabajo de investigación se desarrolló el ciclo de vida del proyecto siguiendo la propuesta del Prof. (Morris, 2004). En la siguiente figura se muestra el esquema sugerido por el autor para esquematizar el trabajo propuesto.



**Figura 1 – Ciclo de vida del proyecto**  
**Fuente: (Morris, 2004)**

### 2.2.2 Ciclo de Vida de un Proyecto.

Según PMI (2017), el ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. (p.38).

Para Lledó y Rivarola (2004, p.14), generalmente los proyectos se dividen en distintas fases con el objeto de incrementar la eficiencia de la administración y control del mismo. A estas fases en su conjunto se las denomina ciclo de vida del proyecto.

Según Lledó y Rivarola (2004, p.14), cada fase del proyecto se da por completa cuando finaliza la producción de entregables. Los entregables son los bienes o servicios claramente definidos y verificables que se producen durante el proyecto o que son su resultado.

Los entregables esperados, se pueden catalogar como “hitos”, los cuales son la forma de conocer el avance del proyecto y simbolizan un logro y un punto en el proyecto.

Para PMI (2017, p.38), los proyectos son distintos entre sí, varían en tamaños, complejidad y naturaleza, pero independientemente de ello, la gran mayoría

se pueden enmarcar dentro de los siguientes grupos de procesos: a) Inicio, b) planificación, ejecución, control y cierre del proyecto, tal como se muestra en la siguiente figura.



**Figura 2-** Niveles Típicos de Costo y Dotación de Personal en una estructura genérica del ciclo de vida del proyecto

**Fuente:** PMI (2017), p.39.

Chamoun (2002, p.31), define estos grupos de procesos de la siguiente manera:

- **Inicio del Proyecto:** Contempla la misión, objetivos, la justificación, premisas y supuestos, es decir, “el qué” del proyecto.
- **Planeación (Organización y Preparación):** Establecimiento de estrategias para reducir la improvisación. Esto se traduce en el “cómo” se cumplirán los objetivos establecidos en el primer grupo de procesos.

- **Ejecución:** Se implementan los planes, contrataciones y administración de los contratos, se integra al equipo de trabajo, se distribuye la información y se ejecutan las acciones requeridas de acuerdo con lo establecido.
- **Monitoreo y control:** Se compara lo ejecutado contra lo planificado de manera continua y periódica (control). De no encontrar desviaciones, se continúa con la ejecución. Al encontrarse desviaciones, se deben acordar acciones correctivas (planificación adicional) manteniendo informado al equipo para luego continuar con la ejecución.
- **Cierre:** Se concluye y cierran las relaciones contractuales profesionalmente para facilitar referencias posteriores al proyecto, así como también a futuros proyectos. Por último, se elaboran los documentos con los resultados finales, archivos, cambios, directorios, evaluaciones y lecciones aprendidas,

### 2.2.3 Áreas de conocimiento

Según el PMI (2017), un área de conocimiento “representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional un ámbito de la dirección del proyecto o un área de especialización” (p.60).

Para la norma ISO 21500 (2012), estas áreas de conocimiento son denominadas “materias”, las cuales consisten en procesos aplicables a cualquier fase del proyecto, (p.11).

Para PMI (2017, p.60), se tienen definidas diez áreas de conocimiento, dentro de las cuales se agrupan los cuarenta y siete procesos de la dirección de proyectos, dichas áreas de conocimiento en la que se estructura la gestión de proyectos, es la siguiente:

#### 2.2.4 **Gestión de la Integración del Proyecto.**

Según PMI (2017), “la Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos”. (p.63).

En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, comunicación y acciones integradoras cruciales para que el proyecto se lleve a cabo de manera controlada, de modo que se complete, que se manejen con éxito las expectativas de los interesados y se cumpla con los requisitos. PMI (2017, p.63).

Para PMI (2017, p.63), los procesos que comprenden la gestión de integración del proyecto:

- a) Desarrollar el acta de constitución del proyecto:** Es el proceso de desarrollar un documento de constitución del proyecto, donde se autoriza formalmente la existencia del proyecto para la organización y se designa el director o gerente de proyecto que será responsable de asignar los recursos a las actividades del proyecto.

- b) Desarrollar el plan para la Dirección del Proyecto:** Proceso permite definir, preparar y coordinar todos los planes secundarios e incorporarlos en un plan integral para la dirección del proyecto.
- c) Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto:** Es el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto, así como también implementar los cambios aprobados para alcanzar los objetivos planteados.
- d) Monitorear y controlar el trabajo del proyecto:** Proceso de dar seguimiento, verificar e informar el progreso del proyecto en relación a los objetivos de desempeño que contiene el plan de dirección del proyecto.
- e) Realizar el control Integrado de cambios:** Proceso en el que analizan todas las solicitudes de cambio al proyecto, aprobar y gestionar los cambios a los entregables, activos de la organización y plan de la dirección del proyecto, así de informar al equipo las decisiones correspondientes.
- f) Cerrar el proyecto o fase:** Proceso que consiste en formalizar todas las actividades en todos los grupos de procesos aplicados en la gestión del proyecto para completar formalmente una fase o el proyecto completo.

### 2.2.5 Gestión del Alcance del Proyecto.

El PMI (2017, p.105) establece que la Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Básicamente es definir acertadamente y controlar que se incluye y excluye del proyecto.

Para el PMI (2017, p.105), los procesos que comprenden la gestión del alcance del proyecto:

- a) **Planificar la Gestión del Alcance:** Básicamente, consiste en la elaboración de un enunciado detallado del alcance del proyecto, cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto.
- b) **Recopilar Requisitos:** Es el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto.
- c) **Definir el Alcance:** Es el proceso de desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.
- d) **Crear la EDT/WBS:** Es el proceso de subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar a partir del enunciado detallado del alcance del proyecto.
- e) **Validar el Alcance:** Es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado.

f) **Controlar el Alcance:** Es el proceso de monitorear el estado del proyecto y de la línea base del alcance del producto, y de gestionar cambios a la línea base del alcance.

#### 2.2.6 **Gestión del Cronograma del Proyecto.**

Según PMI (2017, p.141), incluye los procesos que permitan la finalización del proyecto en el período estimado, considerando el cronograma, actividades, duraciones, recursos a emplear, así como el control de cronograma para el logro del trabajo planificado.

Para PMI (2017, p.141), los procesos que comprenden la gestión del cronograma del proyecto:

a) **Planificar la Gestión del Cronograma:** Proceso por medio del cual se establecen las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto.

b) **Definir las Actividades:** Proceso que se fundamenta en identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para generar los entregables del proyecto.

c) **Secuenciar las Actividades:** Proceso para identificar y documentar las relaciones existentes entre las actividades del proyecto.

- d) **Estimar los Recursos de las Actividades:** Proceso de estimar el tipo y las cantidades de materiales, recursos humanos, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada una de las actividades.
  
- e) **Estimar la Duración de las Actividades:** Proceso de estimar la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados.
  
- f) **Desarrollar el Cronograma:** Proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear el modelo de programación del proyecto.
  
- g) **Controlar el Cronograma:** Proceso de monitorear el estado de las actividades del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar los cambios a la línea base del cronograma a fin de cumplir con el plan.

### 2.2.7 Gestión de Costos del Proyecto.

Describe la manera en la que se planificarán, estructurarán y controlarán los costos asociados al proyecto. Para el PMI (2017, p.193), se puede señalar que incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, gestionar y controlar los costos, gestionando y controlando que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

Según PMI (2017, p.193), los procesos inherentes a la Gestión de Costos del Proyecto son los siguientes:

- a) **Planificar la Gestión de los Costos:** Proceso mediante el cual se establecen las políticas, los procedimientos y la documentación

requerida para planificar, gestionar, realizar los desembolsos y controlar los costos del proyecto.

- b) Estimar los Costos:** Consiste en el desarrollo de una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto.
- c) Determinar el Presupuesto:** Mediante este proceso se realizan las sumatorias de costos de cada una de las actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada.
- d) Controlar los Costos:** Proceso para monitorear el estado del proyecto para actualizar sus costos y gestionar posibles cambios a la línea base de costos.

### 2.2.8 Gestión de Calidad del Proyecto.

Según PMI (2017, p.227), incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido. Describe la manera en que el equipo del proyecto planea cumplir los requisitos de calidad establecidos para el proyecto.

En la norma ISO 9000 (2012), que el grupo de materia calidad incluye los procesos necesarios para planificar y establecer el aseguramiento y control de la calidad, (p.15).

Lledó y Rivarola (2004), señalan que “la administración de la calidad debe incluir los procesos necesarios para que el proyecto satisfaga los objetivos para el cual fue desarrollado”. (p.59).

Para PMI (2017, p.227), se distinguen tres procesos de gestión para la administración de la calidad del proyecto:

- a) **Planeamiento de la Calidad:** se planifica la calidad identificando cuáles son los estándares relevantes para el proyecto y cómo pueden ser satisfechos.
- b) **Aseguramiento de la Calidad:** se asegura la calidad evaluando en forma periódica el avance del proyecto para asegurar que el mismo satisfaga los estándares de calidad preestablecidos.
- c) **Control de Calidad:** se controla la calidad monitoreando los resultados del proyecto para ver si están cumpliendo con los estándares de calidad y se identifican las alternativas necesarias para eliminar el desarrollo insatisfactorio.

#### 2.2.9 **Gestión de Recursos Humanos del Proyecto.**

Lledó y Rivarola (2004), señalan que “la administración de los recursos humanos del proyecto debe incluir los procesos necesarios para asegurar que se utilicen de manera eficiente las personas involucradas en el proyecto”. (p.97).

De igual manera, Lledó y Rivarola (2004, p.98), señala que, entre estas personas se incluyen a todos los stakeholders, es decir: a) Administrador del proyecto, b) Clientes, c) Miembros del equipo de trabajo, d) Inversores, etc.

Según el PMI (2017), “incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto”. (p.255).

Para PMI (2017, p.255), los procesos de Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto son los siguientes:

- a) Planificar la Gestión de los Recursos Humanos:** Proceso de identificar y documentar los roles dentro del proyecto, las responsabilidades, habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, así como crear un plan de gestión personal.
  
- b) Adquirir el Equipo de Proyectos:** Consiste en confirmar la disponibilidad de los recursos humanos y conseguir el equipo necesario para completar las actividades del proyecto.
  
- c) Desarrollar el Equipo de Proyectos:** Proceso de mejorar las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el ambiente en general del equipo para lograr un buen desempeño del proyecto.

**d) Dirigir el Equipo de Proyectos:** Proceso de realizar el seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, retroalimentar, resolver conflictos y gestionar cambios para mejorar el desempeño del proyecto.

#### 2.2.10 **Gestión de Comunicaciones del Proyecto.**

Según PMI (2017), “incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados”. (p.287).

De acuerdo con Lledó y Rivarola (2004), “la gestión de las comunicaciones incluye los procesos necesarios para asegurar que el proyecto genere, recolecte, distribuya, almacene y disponga de la información del proyecto en tiempo y forma. La gestión de las comunicaciones es el vínculo crítico entre las personas, las ideas y la información necesaria para el éxito del proyecto”. (p.71).

Cada una de las personas involucradas en el proyecto debe estar en condiciones de enviar y recibir información de manera eficiente. Además, deben comprender cómo afecta su estilo de comunicación al proyecto y al resto de los involucrados.

De acuerdo a lo indicado por PMI (2017, p.287), se distinguen tres procesos de gestión para la administración de las comunicaciones del proyecto:

**a) Planificar la Gestión de las Comunicaciones:** Consiste en desarrollar una visión y un plan adecuado para las comunicaciones

del proyecto, basado en las necesidades y requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización de los que se disponga.

**b) Gestionar las Comunicaciones:** Es el proceso de crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar y realizar la disposición final de la información del proyecto de acuerdo con el plan de gestión de las comunicaciones.

**c) Controlar las Comunicaciones:** Proceso de monitorear y controlar las comunicaciones durante todo el ciclo de la vida del proyecto, para asegurar sean satisfechas las necesidades de información de los interesados del proyecto.

#### 2.2.11 **Gestión de Riesgos del Proyecto.**

Para el PMI (2017), “incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto”. (p.309).

Según Lledó y Rivarola (2004), “el riesgo no se puede eliminar, pero sí se puede administrar”. Adicionalmente señalan que “en este proceso se incluye tanto la maximización de las probabilidades y consecuencias de eventos positivos, como la minimización de las probabilidades y consecuencias de los riesgos negativo”. (p.81).

Según PMI (2017, p.309), los procesos que comprenden la gestión de los riesgos del proyecto:

- a) **Planificar la Gestión de los Riesgos:** Proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos del proyecto. Se decide cómo se va a planificar la administración del riesgo en las distintas actividades del proyecto.
- b) **Identificar los Riesgos:** Proceso de determinar los riesgos que pueden afectar al proyecto de forma positiva o negativa, documentando sus características.
- c) **Realizar análisis cualitativo de los Riesgos:** Es el proceso que evalúa el impacto y probabilidad de los riesgos identificados, priorizando los mismos según su potencial impacto sobre el proyecto. En este caso, a los riesgos identificados para cada una de las actividades del proyecto se los podrá definir en términos cualitativos como por ejemplo: riesgo alto, riesgo medio, riesgo bajo.
- d) **Realizar análisis cuantitativo de los Riesgos:** Es el proceso de analizar numéricamente la probabilidad de cada riesgo y su consecuencia sobre los objetivos del proyecto. Este proceso cuantitativo utiliza técnicas de simulación como el modelo de Monte Carlo y métodos de análisis decisional para estimar cuál es la probabilidad de ocurrencia de un evento. Ejemplos de este tipo de cálculos son: a) El proyecto tiene un 75% de tener rentabilidad positiva una vez puesto en operación, b) El proyecto tiene un 30% sufrir retrasos por condiciones climáticas, c) Existe un 13% de probabilidad que un miembro del equipo enferme, etc.

- e) **Planificar la respuesta a los Riesgos:** Proceso de desarrollar alternativas y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos definidos. Incluye la asignación de los responsables de implementar cada respuesta al riesgo.
  
- f) **Controlar los riesgos:** Consiste en implementar los planes de respuesta a los riesgos, haciendo el seguimiento a los riesgos identificados, monitoreando los riesgos secundarios, identificando nuevos riesgos y evaluando la efectividad del proceso de gestión de riesgos durante el proyecto.

#### 2.2.12 **Gestión de Adquisiciones del Proyecto.**

Incluye también los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidos por miembros autorizados del equipo del proyecto. PMI (2017, p.355).

Para PMI (2017, p.355), los procesos que comprenden la gestión de las adquisiciones del proyecto son las siguientes:

- a) **Planificar la gestión de las adquisiciones:** Proceso de documentar las decisiones en cuanto a las adquisiciones del proyecto.
  
- b) **Efectuar las adquisiciones:** Proceso de obtener respuestas de los proveedores, seleccionarlos y adjudicarles un contrato.

- c) Controlar las adquisiciones:** Proceso de gestionar las relaciones de las adquisiciones, monitorear la ejecución de contratos y efectuar cambios y correcciones según corresponda.
  
- d) Cerrar las adquisiciones:** Proceso de culminar cada adquisición para el proyecto. Se verifica si todo el trabajo se realizó acorde al contrato y se archivan los resultados finales para ser utilizados en futuros proyectos.

### 2.2.13 **Gestión de Interesados del Proyecto.**

Para PMI (2017), “incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. La gestión de los interesados también se centra en la comunicación continua con los interesados para comprender sus necesidades y expectativas, abordando los incidentes en el momento en que ocurren, gestionando conflictos de intereses y fomentando una adecuada participación de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto. La satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto”, (p.391).

De acuerdo con PMI (2017, p.391), los procesos que comprenden la gestión de los interesados del proyecto:

- a) **Identificar a los interesados:** Proceso que consiste en identificar personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto, documentando y analizando la información relativa a sus intereses, participación, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.
  
- b) **Planificar la gestión de los interesados:** Es el proceso de desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficiente de los interesados a lo largo del proyecto, basado en sus necesidades y expectativas.
  
- c) **Gestionar la participación de los interesados:** Proceso de comunicación y trabajo con los interesados del proyecto, para satisfacer sus necesidades y expectativas, resolver inconvenientes oportuna y eficazmente y fomentar la participación de cada uno en las actividades definidas.
  
- d) **Controlar la participación de los interesados:** Proceso monitorear de forma global las relaciones entre los interesados del proyecto, ajustando las estrategias y planes que propicien el involucramiento de estos.

### 2.3 Estudio de Factibilidad

La factibilidad, indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado, y beneficiarios. (Gómez, 2000,

pág.24). Por ello, una vez culminado el diagnóstico y la factibilidad, se procede a la elaboración de la propuesta, lo que conlleva necesariamente a una tercera fase del proyecto.

Los diferentes tipos de ciclo de vida del proyecto, dependiendo de la industria o preferencias de las compañías, en el sector de construcción el ciclo de vida del proyecto es: viabilidad, planificación, diseño, producción, facturación e inicio, en el sector de TI: Análisis, diseño, codificación, pruebas e instalación.

### **Tipos de factibilidades:**

Marioti (2013) define las factibilidades técnica, económica y operativa como:

**Técnica:** Una evaluación que debe demostrar la facultad del sistema para ponerse en marcha y mantenerse durante el tiempo, además debe demostrar que la planeación del sistema ha sido desarrollada cuidadosamente contemplando todas las restricciones y objetivos, aprovechando los recursos que entrega la organización.

**Factibilidad Económica:** En esta etapa, hay que comprobar que el proyecto es sustentable económicamente. Justificar que la inversión genera una ganancia, demostrar que si el sistema no cumple con su objetivo no habrá pérdidas económicas o serán las mínimas.

**Los Costos:** Considerar costos fijos y variables, para determinar sus variaciones en el proceso actual de cobranzas en comparación con el proceso propuesto por telecobro.

**Las Ventas:** demostrar cómo se ha definido el costo del producto y cuáles son los estimados de ventas por el periodo de al menos un año, justificando cada calculo, investigación de mercado y estadísticas.

**Factibilidad Operativa:** Tiene como objetivo comprobar que la empresa u organización será capaz de darle uso al sistema, que cuenta con el personal capacitado para hacerlo o tiene los recursos humanos necesarios para mantener el sistema.

Un cambio repentino, puede ocasionar un lento aprendizaje, capacitar y permitir al personal adaptarse a él con la tranquilidad y apoyo necesario, manuales, charlas, capacitaciones.

Considerar es la posibilidad de la obsolescencia subsecuente. La tecnología existe, pero aun no está disponible en ese caso, es mejor constar con tecnología que este disponible en el momento y sea fácil de obtener o este más al alcance de la mano (por si se requieren repuestos o correcciones sea fácil de conseguir). También tener en consideración las políticas habidas y por haber, de manera que si hay un cambio administrativo el sistema no quede obsoleto muy pronto.

## **2.4 Open Business Canvas**

Según (*European Open Business School, 2013*) “El modelo de negocio Canvas ha revolucionado el nuevo mundo empresarial. El mayor beneficio de esta herramienta pasa por la facilidad a la hora de representar determinados datos. Además de ser muy visual para el usuario, permite realizar cambios de manera sencilla y, por supuesto, trabajar en equipo.

La mayor ventaja de la plantilla Canvas es lo fácil que resulta plasmar los datos, puesto que sus elementos están perfectamente distribuidos en recuadros y secciones en los que colocar la información de tu empresa

cuidadosamente. Por este motivo, cualquier trabajador podrá realizar y entender los informes realizados.

Es muy sencillo plantear cambios que puedan mejorar el plan de acción de tu empresa. Cualquier propuesta de permuta puede ser analizada en base a todos los puntos, desde los clientes potenciales hasta la estructura de los costos. Esto es posible puesto que este modelo determina cuáles son los clientes que más invierten en el servicio, las actividades clave, los mejores canales de distribución para activar las ventas. Todo esto permite realizar cambios con respecto al planteamiento original para hacer más sostenible la empresa.

Independientemente de si la empresa comienza con un plan de acción grande o pequeño, de alcance internacional o nacional, el modelo Canvas es perfecto en cualquier caso. Esto es debido a que la plantilla permite analizar aspectos relativos a ambos modelos de empresa, sobre todo porque se enfoca mayoritariamente en los clientes.

Usar esta plantilla posibilita la participación de todo el equipo de tu empresa ya que es sencillo y muy fácil de concretar. Este hecho resulta muy beneficioso a la hora de lanzar nuevos productos del negocio y nuevas campañas de Marketing.”

## 2.5 Herramientas a utilizar

### 2.5.1 Herramienta BW (Business Works)

En (IBM, 2012) indica que “*Business Works* suele definirse como la transformación de los datos de la compañía en conocimiento para obtener una ventaja competitiva”.

Desde un punto de vista más pragmático, y asociándolo directamente a las tecnologías de la información, podemos definir *Business Works* como el conjunto de metodologías, aplicaciones y tecnologías que permiten reunir, depurar y transformar datos de los sistemas transaccionales e información desestructurada (interna y externa a la compañía) en información estructurada, para su explotación directa o para su análisis y conversión en conocimiento soporte a la toma de decisiones sobre el negocio.

-Query & reporting: herramientas para la elaboración de informes y listados, tanto en detalle como sobre información agregada, orientada a la obtención y presentación de indicadores para la dirección (frente a la obtención de informes y listados).

## Sistemas de Información

Según (Brigido 2016) sistema es un “conjunto de componentes que están fijadas formalmente y responden a los objetivos para los cuales fueron creadas”.

(Espinosa 2000) indica que los sistemas de información se definen como el conjunto formal de procesos, los cuales se operan por medio de un conjunto estructurado de datos. Dichos sistemas están estructurados de acuerdo a la necesidad de una empresa, en donde se recopila, elabora y distribuye la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de la dirección de control correspondiente.

### **Sistema de Cobranzas Corporativas**

El (Banco Venezolano de Crédito, 2015) indica que dicho sistema es una aplicación web proporcionado por una entidad bancaria de acceso restringido, disponible para la empresa en estudio, el cual le permitirá gestionar en línea la cobranza de facturas pendientes con sus clientes y a su vez éstos podrán realizar los pagos correspondientes a través de la gestión realizada por el Operador.

### **Clientes**

Persona jurídica o natural responsable de realizar pagos a la empresa en estudio, derivado de sus operaciones comerciales, según (Prieto, 2017).

### **Operador de televentas**

Usuario designado por el Coordinador de Televenta para cargar la instrucción electrónica de pago a su cliente. El sistema permite al Operador de Televenta afiliar cuentas, consultar en línea las facturas pendientes, gestionar el pago correspondiente previa autorización del cliente vía token, según (Prieto, 2017).

## **Token**

Código de seguridad entregado al cliente vía SMS para poder realizar el proceso de autorización para la orden electrónica de la transacción cargada por el Operador de Televenta, según (Prieto, 2017).

## **Factura**

Documento que refleja la entrega de un producto y asociado éste a una fecha, cantidad a pagar y detalles según ley, según (Prieto, 2017).

## **Comprobante de retención**

Es un documento fiscal exigido por el SENIAT el cual deben emitir y entregar a los proveedores todos los contribuyentes especiales que apliquen una retención de IVA y enterarla al Fisco. En el comprobante se relacionará todas las facturas que reflejen el IVA y que se les aplicó su respectiva retención, según (Prieto, 2017).

## **Notas de débito**

Documento financiero que refleja un saldo en contra del cliente, por lo tanto el cliente debe este monto a la compañía, según (Prieto, 2017).

### **Notas de crédito**

Documento financiero que refleja un saldo a favor del cliente, por lo tanto la compañía debe este monto al cliente, según (Prieto, 2017).

## **2.6 BASES LEGALES**

El Trabajo Especial de Grado va enmarcado a las siguientes normas inherentes a la organización:

- (Constitución Nacional de Venezuela, 2009): Se establecen acuerdos para la elaboración y funcionamiento de contratos con proveedores y clientes.
- (Constitución Nacional de Venezuela, 2009): Expone en los artículos 141, 143, 311 y 318, las normas fundamentales acordadas por la nación para ser consideradas y aplicadas, en cuanto a la información financiera, presentada por la Administración Pública, se refiere.

Dentro de la Constitución, ésta manifiesta la honestidad y la transparencia de los datos registrados y presentados, siempre y cuando se mantengan presentes ciertos principios que conllevan a lograr una información precisa, veraz y oportuna.

Por tanto estos artículos pueden considerarse como base principal para comenzar con el análisis de la presentación de información financiera tanto en el ámbito público y privado, este último reflejando el enfoque de esta investigación.

- (Código de comercio, 1955): Publicado en Gaceta Extraordinaria N° 475 de fecha 21 de diciembre de 1955, regula las operaciones mercantiles y actos de comercio que realizan los comerciantes. En algunos de sus artículos presentan disposiciones que, de alguna forma pueden interpretarse como controles básicos o primarios que debe contemplar cualquier empresa de Venezuela.

El Artículo 32: Establece la obligatoriedad a todo comerciante de llevar libros de contabilidad (diario, mayor e inventario), así como los auxiliares que estime necesario para llevar en forma clara y ordenada el registro de todas las operaciones financiera que realice.

El Artículo 34: Señala que todo comerciante al finalizar su ejercicio económico deberá elaborar su balance donde presente todos sus bienes y obligaciones; así, como el estado de ganancias y pérdidas donde se muestre los beneficios obtenidos de sus actividades.

De igual manera el Artículo 36: Dicta ciertas normas de orden y presentación en cuanto al uso adecuado de los libros contables.

Así pues, existe una normativa y regulación por parte del Estado Venezolano para que las empresas tengan un control básico de sus actividades y de esta forma puedan rendir cuentas de sus resultados ya sean a sus socios, propiedades o terceras personas, incluido el Estado Venezolano.

.Estos controles básicos, tipificados en el Código de Comercio tales como: poseer un sistema contable para registrar todas las operaciones de la empresa y elaborar estados financieros por lo menos una vez por año, donde se muestren los bienes, obligaciones y resultados de las bases fundamentales de un adecuado sistema de Control Interno dentro de cualquier organización. Por otro lado, si se considera el supuesto de que una empresa no tome en cuenta estos dos elementos (sistema contable y elaboración de estados financieros).

- (Banco Central de Venezuela , 2010): Ley informática, tecnología aplicada en las organizaciones Resolución N° 06-10-02, reglamento del sistema de cámara de compensación electrónica. Disposiciones generales y comunes a todos los medios de pagos.
- (Sudeban, 2016): Norma N° 23 de la Superintendencia de las instituciones del sector bancario, referente a la seguridad bancaria.

- (Sudeban, 2016): Norma N° 17 de la Superintendencia de las instituciones del sector bancario, referente a los servicios a clientes de las instituciones financieras.
- (Sudeban, 2016): Norma N° 11 de la Superintendencia de las instituciones del sector bancario, referente a la publicidad y nuevos productos.
- (Ley del Impuesto sobre la Renta, 2001): Rige todo lo concerniente al ratamiento fiscal sobre depreciación y amortización, método fiscal para la valuación de inventarios, pérdidas o ganancias de operación, cuentas incobrables, impuestos por pagar, ganancias retenidas, gastos que pueden deducirse de impuestos y los que no están sujetos a esta: mano de obra, etc.
- Gaceta Oficial N° 41.239 de fecha 19 de septiembre de 2017, fue publicado el Decreto N° 3.085 de la Presidencia de la República, mediante el cual se establece una rebaja a la alícuota impositiva general de Impuesto al Valor Agregado (IVA) aplicable a las operaciones pagadas a través de medios electrónicos.

Artículo 1°. Las ventas de bienes muebles y prestación de servicios efectuadas a personas naturales y jurídicas, hasta por la cantidad de Dos Millones de Bolívares (Bs. 2.000.000,00), gozarán de una rebaja del tres por ciento (3%) de la alícuota impositiva general del Impuesto al Valor Agregado, siempre que tales ventas o prestaciones de servicios sean pagadas solo a través de medios electrónicos.

Artículo 2°. Las ventas de bienes muebles y prestación de servicios efectuadas a personas naturales y jurídicas, cuyo monto sea superior a Dos Millones de Bolívares (Bs. 2.000.000,00), gozarán de una rebaja del cinco por ciento (5%) de la alícuota impositiva general del Impuesto al Valor Agregado, siempre que tales ventas o prestaciones de servicios sean pagadas solo a través de medios electrónicos.

Artículo 3°. Cuando las referidas operaciones sean pagadas a través de medios no electrónicos, se aplicará la alícuota general impositiva prevista en el artículo 62 del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley que Establece el Impuesto al Valor Agregado.

Artículo 4°. Las rebajas de la alícuota a que se refiere este decreto, no aplicará cuando la modalidad de pago electrónico coexista con alguna otra forma de pago.

Artículo 5°. Están excluidas de las rebajas de la alícuota establecidas en este-decreto, las siguientes operaciones:  
La adquisición de bienes y servicios con el impuesto al valor agregado percibido.

Artículo 7°. Este Decreto entrará en vigencia a partir de los cinco (5) días hábiles siguientes a su publicación en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela y estará vigente hasta el 31 de diciembre de 2017.

Dado en Caracas, a los diecinueve días del mes de septiembre de dos mil diecisiete. Años 207° de la Independencia, 158° de la Federación y 18° de la Revolución Bolivariana.

## **CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO**

---

En este capítulo se presenta la estructura metodológica que se empleará a lo largo de la investigación. La metodología consiste en la determinación o definición del tipo de investigación a ser aplicada, en concordancia con la estrategia diseñada para la recolección de datos. Es acá donde cobra vital importancia la correcta definición, identificación y delimitación del problema. Mediante este enfoque se permite al investigador observar de forma disciplinada y sistemática el estudio que lleva a cabo.

A continuación, se presenta la estructura metodológica que orientará el presente trabajo de investigación.

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Dado que la presente investigación tiene como objetivo general “Estudiar la factibilidad institucional, financiera, técnica y operacional de una nueva modalidad de pago en una empresa de consumo masivo” y para lograr el mismo, se considera un tipo de investigación de estudio evaluativo.

Según Weiss (1987), la intención de este tipo de investigación es medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso lograr, a fin de tomar decisiones subsiguientes acerca de dicho programa, para mejorar la ejecución futura.

Para esta investigación, la pregunta se plantea en términos de la medida en que el programa cumple o no sus objetivos. Ej.: Suponiendo que el propósito de la investigación sea evaluar el impacto de un programa cuyo objetivo es modificar el clima social de un grupo, la pregunta podría ser planteada en los siguientes términos “Existe diferencia significativa en el clima social del grupo antes de la aplicación del programa y después de la aplicación?”. Podría especificarse aún más, si los objetivos del programa plantean qué tipo de cambios se espera producir en el clima social.

### **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El proyecto presentado en este Trabajo Especial de Grado, plantea una investigación de campo descriptivo, para la propuesta de un nuevo modelo de pago para los clientes de la empresa, utilizando una metodología adecuada, que se adapte a las necesidades del negocio.

El diseño de esta investigación es de campo con apoyo en fuentes bibliográficas.

Se dice campo porque se aplica directamente en el área en donde se va a estudiar y se recoge la información de fuente de primera mano. En este sentido, Sabino (2002) indica que: “Se basan en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad” (Pág. 67).

Además la investigación se apoyará en todas aquellas consultas bibliográficas (fuentes secundarias). Según Sabino (2002), la investigación documental: “Tiene como objeto proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías” (Pág. 63).

### **3.2.1 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para la presente investigación, la técnica empleada para recolectar información son las siguientes:

#### Observación del proceso

Albert (2007) señala que: “Se trata de una técnica de recolección de datos que tiene como propósito explorar y describir ambiente, implica adentrarse en profundidad, en situaciones sociales y mantener un rol activo, pendiente de los detalles, situaciones, eventos e interacciones”. (p.232).

Por su parte, Taylor y Bogdan (2000) explican que en la observación será necesario tener en cuenta dos aspectos importantes que puedan influir en el resultado obtenido tras la misma: el ocultamiento y la intervención. En el ocultamiento, el individuo observado puede percatarse de la presencia del observador y distorsionar la conducta. La intervención, denota el grado en que el investigador, a diferencia de un observador pasivo, estructura el ámbito de observación en respuesta a las necesidades del estudio.

### **3.2.2 Herramienta de Evaluación de Riesgos**

Considerando los componentes del control interno definidos en el marco del informe COSO, fue diseñada una herramienta que permitirá evaluar los riesgos existentes en toda la cadena del proceso de cobranzas ejecutado por el Departamento de Ventas de la empresa en estudio.

A continuación se detalla metodológicamente como es el llenado de esta herramienta y posteriormente la evaluación de los riesgos detectados en la misma:

<b>COSO</b>	<b>Herramienta de Evaluación de Riesgos</b>	<b>Información a incluir en la Herramienta</b>
<b>Establecimiento de Objetivos</b>	<b>Descripción del Objetivo</b>	Identificar los objetivos planteados en los procedimientos publicados, objetivos definidos en las iniciativas estratégicas, nuevos objetivos asociados a procedimientos que serán documentados
	<b>Área Responsable</b>	Identificar las áreas responsables definidas en el procedimiento o en la asignación del objetivo estratégico
	<b>Procedimientos / Políticas Documentadas y asociados al cumplimiento del Objetivo</b>	Identificar la Política y/o el Procedimiento publicado, asociado al cumplimiento del objetivo
	<b>Fecha de última actualización</b>	Fecha de la última publicación del Procedimiento
<b>Evaluación de Riesgos</b>	<b>Riesgos Identificados</b>	Incluir aquellos eventos que podrían incidir negativamente en el cumplimiento de los objetivos
	<b>Raíz del Riesgo</b>	Se deben incluir aquellos factores o hechos que contribuyen o serían una causa del riesgo, con la finalidad de identificar la actividad de control más efectiva para mitigarlo, y facilitar la comprensión del riesgo. Un proceso, un área de riesgo y una localización. Adicionalmente, permite identificar la localización del riesgo o su origen.
	<b>Probabilidad</b>	Probable, Posible y Remota
	<b>Impacto</b>	Alto, Medio y Bajo
	<b>Valorización</b>	El Producto de la Probabilidad Vs. Impacto (Alto, Medio y Bajo)
<b>Respuesta al Riesgo</b>	<b>Respuesta al Riesgo</b>	Evitar el Riesgo Transferir el Riesgo Reducir el Riesgo Aceptar el Riesgo
<b>Actividades de Control</b>	<b>Descripción de la Actividad de Control</b>	Describir en detalles las actividades efectuadas para prevenir y/o Evitar que se materialicen los riesgos identificados
	<b>Preventivo</b>	Indicar si la actividad evita la materialización de los riesgos, errores o incidentes antes de su ocurrencia
	<b>Manuales</b>	Actividad de control efectuada por personas
	<b>Defectivo</b>	Indicar si las actividades detectan en forma oportuna la materialización de los riesgos, errores o incidentes.
	<b>Sistema</b>	Actividad de control efectuada por los sistemas
	<b>Eficiencia Teórica de la Actividad de Control</b>	% por el cual el control podría estar mitigando el riesgo: 100% - Preventivo / Sistemas 75% - Preventivo / Manual 75% - Detectivo / Sistemas 50% - Detectivo / Manual

	<b>Documentación Utilizada para Ejecutar la Actividad Control</b>	Indicar a aquellos documentos necesarios para ejecutar las actividades de control descritas
	<b>Cargo Responsable</b>	Responsable de ejecutar la actividad de control
	<b>Documentos Generados</b>	Documentos o información que permite evidenciar la correcta operación de la actividad de control
	<b>Control Adecuadamente Diseñado</b>	Conclusión sobre si el diseño del control permite mitigar el riesgo asociado al mismo
	<b>Otras Observaciones</b>	Se incluyen comentarios adicionales, propuestas de mejora, ampliación del procedimiento o la actividad de control, comentarios de los revisores y validadores, etc.

TABLA N° 1: Metodología de uso de herramienta de evaluación de riesgos

FUENTE: Rondón José (2016)

### **3.2.3 Revisión documental:**

Esta técnica, según Reyes (2008): “Consiste en la recolección y revisión de registros escritos que ya han sido elegidos y procesados por otros investigadores” (Pág. 49).

Los datos recolectados en la investigación son de información secundaria. Sabino (2002) define: “los datos secundarios suelen encontrarse diseminados, ya que las fuentes escritas que los contienen corrientemente se dispersan en múltiples archivos y fuentes de información”. (Pág. 84).

### **3.3 Unidad de análisis**

En el desarrollo de toda investigación, la determinación de la población es fundamental para la localización de las variables relacionadas al estudio. De acuerdo con Tamayo (2002), la población se concibe como: “el conjunto de elementos que posee características comunes que lo definen”. (p.114).

El proceso objeto de estudio es el de cobranzas, el cual es realizado por el Departamento de Ventas. Este departamento se encuentra conformado por 1200 vendedores los cuales están distribuidos por diferentes unidades geográficas como lo son: Territorio Metropolitano, territorio Centro Norte, territorio Centro Sur, territorio Oriente y territorio Centro Occidente Andes.

Actualmente el portafolio de la empresa esta conformado por 33.000 clientes distribuidos a nivel nacional en las unidades geográficas mencionadas anteriormente.

### 3.4 Identificación de las Variables

Dentro de una investigación, las variables vienen a representar los elementos de medición, a través de los cuales se hace posible realizar los diagnósticos correspondientes a la realidad objeto de estudio. A continuación se presenta la identificación de los factores de la investigación en atención a los objetivos planteados en el primer capítulo y considerando los aspectos teóricos desarrollados acerca de las mismas.

### 3.5 PROCEDIMIENTOS POR OBJETIVOS

TABLA 2 – Procedimiento por objetivos

<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Actividades</b>	<b>Técnicas/Herramientas</b>	<b>Entregables</b>
Describir las incidencias de pago en el negocio en el ejercicio 2016 – 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión y Análisis Documental.</li> <li>- Diseñar un instrumento con preguntas cerradas (Si, No)</li> <li>- Aplicar Instrumento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis Documental</li> <li>- Juicio Experto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de documento en donde queden registrados las incidencias que ocurren actualmente en el negocio.</li> </ul>
Realizar la factibilidad institucional de la nueva modalidad de pago por telecobro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión y Análisis Documental.</li> <li>- Diseñar un instrumento con preguntas cerradas (Si, No)</li> <li>- Aplicar Instrumento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis Documental</li> <li>- Juicio Experto</li> <li>- Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento en donde se registren todos los aspectos identificados y resultados para la implementación de la nueva modalidad en la organización en estudio.</li> </ul>

<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Actividades</b>	<b>Técnicas/Herramientas</b>	<b>Entregables</b>
Evaluar factibilidad técnica – operacional de la nueva modalidad de pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión y Análisis Documental.</li> <li>- Diseñar un instrumento con preguntas cerradas (Si, No)</li> <li>- Aplicar Instrumento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis Documental</li> <li>- Juicio Experto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentación de los resultados arrojados para la implementación de la nueva modalidad de pago.</li> </ul>
Evaluar la factibilidad económica – financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión y Análisis Documental.</li> <li>- Diseñar un instrumento con preguntas cerradas (Si, No)</li> <li>- Aplicar Instrumento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis Documental</li> <li>- Juicio Experto Observación</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe Económico-Financiero de las implicaciones de la implementación de esta nueva modalidad de pago para el negocio.</li> </ul>

### 3.6 Operacionalización de las Variables

TABLA 3 – Operacionalización de las variables

Objetivo General	Objetivo Especifico	Variables	Indicadores	Técnicas	Fuente
Estudiar las incidencias para la implementación de una nueva modalidad de pago por telecobro en una empresa de consumo masivo de alimentos, empleando las buenas prácticas de la gerencia de proyectos.	Describir las incidencias de pago en el negocio en el ejercicio 2016 – 2017	Alcance Tiempo Costo Calidad Riesgo	Estadísticas de las incidencias ocurridas en el ejercicio actual	Revisión Documental Juicio Experto	Personal de la empresa
	Realizar la factibilidad institucional de la nueva modalidad de pago por telecobro	Alcance Tiempo Costo Riesgo	Informe técnico operacional de las implicaciones del desarrollo de modalidad de pago por Telecobro	Juicio Experto	Bases Académicas
	Evaluar factibilidad técnica – operacional de la nueva modalidad de pago	Alcance Tiempo Costo Calidad Riesgo	Rentabilidad Sustentabilidad Informe técnico operacional de las implicaciones del desarrollo de modalidad de pago por Telecobro	Formulas de rentabilidad Juicio Experto	Bases Académicas
	Evaluar la factibilidad económica – financiera	Alcance Tiempo Costo Calidad Riesgo	Rentabilidad Sustentabilidad Informe técnico operacional de las implicaciones del desarrollo de modalidad de pago por Telecobro	Formulas de rentabilidad	Bases Académicas

## **3.7 ASPECTOS ETICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.7.1 Código de ética de la administración de empresas**

El presente trabajo de investigación fue desarrollado siguiendo lo establecido por el Código de Ética Profesional de la Economía de Empresas quien plantea los acuerdos, deberes y régimen disciplinario en el que tiene que estar enmarcada cualquier actuación.

### **3.7.2 Código de ética del PMI (2017)**

El trabajo de investigación se desarrolló de acuerdo a lo establecido por el Código de Ética y Conducta Profesional establecido por el Project Management Institute. Dicho código un pilar fundamental para todo gerente de proyectos, es la base del crecimiento profesional y personal del mismo, que contribuye con los buenos actos y buena armonía del equipo de trabajo.

Principalmente el gerente al ser el líder de un grupo de personas y al tener metas y objetivos que cumplir, debe ser un claro ejemplo para sus colaboradores y debe poner en práctica los valores descritos en el presente código en el trabajo, con la familia, amigos y entorno; dicho gerente debe creer fielmente que con la aplicación de dichas normas podrá tomar decisiones acertadas en momentos difíciles.

Es importante recalcar que todas aquellas personas que sean miembros o acreditadas por el Project Management Institute (PMI) deben cumplir dicho código. El mismo está conformado por secciones que contienen normas de conductas que corresponden a los 4 valores (responsabilidad, respeto, equidad y honestidad) considerados como lo más importantes en la dirección de proyectos.

Las normas obligatorias incluidas en este código deben ser cumplidas a cabalidad, de lo contrario se aplicarán procedimientos disciplinarios ante el comité de ética del PMI.

## CAPITULO IV. MARCO REFERENCIAL

---

### 4.1 RESEÑA HISTÓRICA

El presente trabajo se realizará en una Empresa de consumo Masivo de Alimentos que tiene una red 33mil clientes, por temas de confidencialidad no se puede revelar el nombre de la misma, sin embargo se describirán los aspectos más relevantes de 3 organizaciones con magnitud considerable.

#### Empresas Polar

**Misión:** <http://empresapolar.com/>

Satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, compañías vendedoras, concesionarios, distribuidores, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país.

**Visión:**

Seremos una corporación líder en alimentos y bebidas, tanto en Venezuela como en los mercados de América Latina, donde participaremos mediante adquisiciones y alianzas estratégicas que aseguren la generación de valor para nuestros accionistas. Estaremos orientados al mercado con una presencia predominante en el punto de venta y un completo portafolio de productos y marcas de reconocida calidad. Promoveremos la generación y difusión del conocimiento en las áreas comercial, tecnológico y gerencial. Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de Empresas Polar y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo

## **Alfonzo Rivas**

**Misión:** <http://www.alfonzorivas.com/>

Ser la mejor empresa latinoamericana en manufactura y comercialización de productos de consumo masivo, evaluando continuamente oportunidades de negocio, con el fin de ofrecer soluciones integrales a nuestros clientes y consumidores, a través de un equipo humano excepcional, en el mercado venezolano e internacional.

**Visión:**

Mejorar la calidad de vida del venezolano mediante propuestas de consumo alternas con la mejor relación precio-valor.

## **Kraft Foods Venezuela C.A.**

**Misión:** [www.mondelezinternational.com](http://www.mondelezinternational.com)

Ser el líder mundial indiscutible de la industria de alimentos. Nuestra misión es nuestro objetivo supremo y la medida de nuestro éxito. Habremos logrado el liderazgo indiscutible entre nuestras distintas audiencias cuando cada una de ellas nos vean de la siguiente manera: - La primera opción para nuestros consumidores, - El empleador preferido para nuestros trabajadores, - Socio indispensable para nuestros clientes, - Una organización responsable ante nuestras comunidades. Nuestros Valores: Innovación: Satisfacer las necesidades reales de la vida mediante ideas únicas Calidad: Cumplir la promesa de dar lo mejor Seguridad: Asegurar altos estándares en todo lo que hacemos Respeto e Integridad: Compromiso con la gente, con las comunidades y con el medio ambiente, es decir, hacer lo correcto Apertura: Escuchar las ideas de los demás

y alentar al diálogo abierto. Kraft Foods Venezuela es una empresa que tiene entre sus principales objetivos ser el empleador preferido donde quiera que tenga presencia, al relacionarse con el entorno y con el mayor respeto por la gente, las comunidades y el medio ambiente.

**Visión:**

Ayudar a la gente de todo el mundo a alimentarse y vivir mejor. Nuestra visión le dice al mundo –empleados, clientes, consumidores y las comunidades donde hacemos y vendemos nuestros productos– lo que nos desvela, aquello por lo cual nos preocupamos: - Por satisfacer las necesidades del consumidor mediante ideas únicas para contribuir a que la alimentación sea más placentera, saludable y fácil; - Por ofrecer una amplia gama de deliciosas y sanas opciones, así como útiles consejos y soluciones innovadoras; - Por ser una fuerza positiva que contribuye al desarrollo de las regiones en las cuales nos encontramos presente.

## CAPITULO V. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

---

### **5.1 Objetivo Específico Nro.1: Describir las incidencias de pago en el negocio en el ejercicio 2016 - 2017**

Dicho proyecto surge con la necesidad de disminuir las incidencias que ocurren actualmente en el proceso de ventas del negocio, se realizó una recopilación de resultados obtenidos una vez sostenida las reuniones con el departamento en estudio, esto con el objetivo de identificar los riesgos del proceso actual y en búsqueda de mejorar los procesos de la organización.

Los riesgos identificados corresponden al ejercicio económico 2016-2017

Se convocaron a los vendedores y coordinadores de ventas a nivel nacional a diversas reuniones para conocer las incidencias actuales, de las cuales estos fueron los resultados obtenidos:

- De los 1200 vendedores que posee actualmente la empresa a nivel nacional, el 45% ha sido víctima de la delincuencia del país trimestralmente. Se les han despojado de sus celulares asignados por la compañía, hand held y de sus pertenencias personales. En reiteradas oportunidades han sido agredidos físicamente.
- Se han incrementado los reclamos por parte de los clientes, actualmente la cartera está conformada por una red de 33mil. De los cuales el 30% han manifestado su inconformidad ya que los vendedores no les han hecho las visitas en los tiempos acordados, esto ha retrasado el tiempo en los cobros y despachos de mercancías. Dichos reclamos lo realizan semanalmente.

- Se han incrementado los días de calle del proceso de ventas, ya que la mayoría de los vendedores han manifestado su inconformidad debido a que no se sienten seguros con el proceso actual, los cuales no están motivados y están generando retrasos en el proceso.
- El flujo de caja de la compañía se ha visto afectado considerablemente, ya que el proceso de recaudación por ventas se ha visto afectado por numerosas incidencias.
- Debido al retraso en el proceso de recaudación, la empresa se ha visto en la obligación de incrementar la solicitud de préstamos en diferentes entidades bancarias, para de esta manera poder cumplir con los compromisos de pago con los proveedores. Comprometiendo al negocio con el pago de los intereses que son bastantes elevados.
- Debido a la cantidad de robos que han sido víctimas los vendedores de la empresa, se ha incrementado los gastos de la compañía para reponer los equipos robados. Esto genera mayor desembolso y afecta directamente a la rentabilidad del negocio.

Por lo antes expuesto, la propuesta de este proyecto busca mitigar los riesgos identificados, en búsqueda de la automatización del proceso de cobranzas y el mejoramiento continuo de las actividades.

La propuesta consiste en implementar una nueva modalidad de pago para los clientes, en donde se les va a gestionar el cobro de las facturas pendientes vía telefónica, estos van a ser atendidos por los operadores de televenta de la empresa. Se realizará una alianza estratégica con una entidad bancaria que va a desarrollar una plataforma en donde se podrán gestionar las cobranzas directamente en el sistema.

Esto genera confianza en el cliente ya que no van a tener la necesidad de ausentarse de sus locales para dirigirse a un banco a realizar un depósito, o no

van a tener que invertir de su tiempo para realizar una transferencia electrónica. Simplemente a través de una llamada telefónica se le va a debitar directamente de su cuenta bancaria el monto total de la factura. Adicionalmente van a tener una atención personalizada y oportuna por parte de los operadores de televenta.

Se garantizará el resguardo de la fuerza de ventas, ya que no van a tener que exponerse en las calles para visitar a los clientes, sino que realizarán la misma gestión en una localidad de la empresa por vía telefónica.

Se incrementará el flujo de caja de la compañía ya que se cobrará en menor tiempo las facturas pendientes, y se podrá aprovechar ese dinero para el cumplimiento del pago a los proveedores y otras inversiones. No existirá la necesidad de solicitar préstamos a los bancos.

Se disminuirán los gastos por pérdida y robos de equipos de la empresa.

Adicionalmente se está automatizando el proceso de cobranzas de la organización, en búsqueda de mejores prácticas para la mejora de procesos.

## **5.2 Objetivo Específico Nro.2: Realizar la factibilidad institucional de la nueva modalidad de pago por telecobro**

Se realizó un análisis DOFA/ CAME para evaluar la factibilidad institucional de dicho proyecto:



Figura 3 – Análisis Dafo y Came

**DEBILIDAD** presentada en la red de clientes, que los mismos no se sientan satisfechos con la nueva modalidad de pago propuesta y se dificulte la afiliación de los mismos a la nueva plataforma bancaria. Dicha debilidad se puede **CORREGIR** con la creación de un plan comunicacional robusto, en la que los coordinadores de ventas se desplieguen en las diferentes unidades geográficas ofreciendo la modalidad como un proceso de cambio que generará beneficios a todos los involucrados.

La **AMENAZA** identificada es que ninguna entidad bancaria acepte crear una alianza con la empresa, y la manera de **AFRONTAR** dicha amenaza es ofreciéndoles diversos beneficios con la creación de la plataforma bancaria, como por ejemplo: Cobro de comisión por cada transacción bancaria, captación de clientes incrementado su portafolio, mayor flujo de caja.

La **FORTALEZA** identificada es que existen buenas relaciones comerciales con los bancos y con los clientes, existe apertura por parte de los vendedores y tienen preferencias por los cambios, hay gran

compromiso organizacional por la mejora de procesos. La idea de esto es **MANTENER** las buenas relaciones con el entorno y seguir motivando y generando compromiso en los trabajadores de la empresa.

La **OPORTUNIDAD** principal detectada en esta nueva modalidad es la alianza estratégica realizada con el banco, ya que gracias a la plataforma se puede garantizar un proceso de cobranzas exitoso. Con esto la idea es **EXPLORAR** con los otros negocios de la organización para que se implemente dicha modalidad pero más automatizado, como por ejemplo cobrar las facturas automáticamente a los clientes.



Figura 4 – Proceso de afiliación de clientes (pago por telecombo)

De igual manera para determinar la factibilidad institucional se procedió a realizar un análisis profundo a través del open innovation, en donde se demuestra las capacidades internas y externas de la organización para implementar la nueva modalidad de cobranzas en el negocio.

La fuerza de este estudio reside en la capacidad de aprovechar, integrar, asimilar y colaborar con la innovación interna y externa.

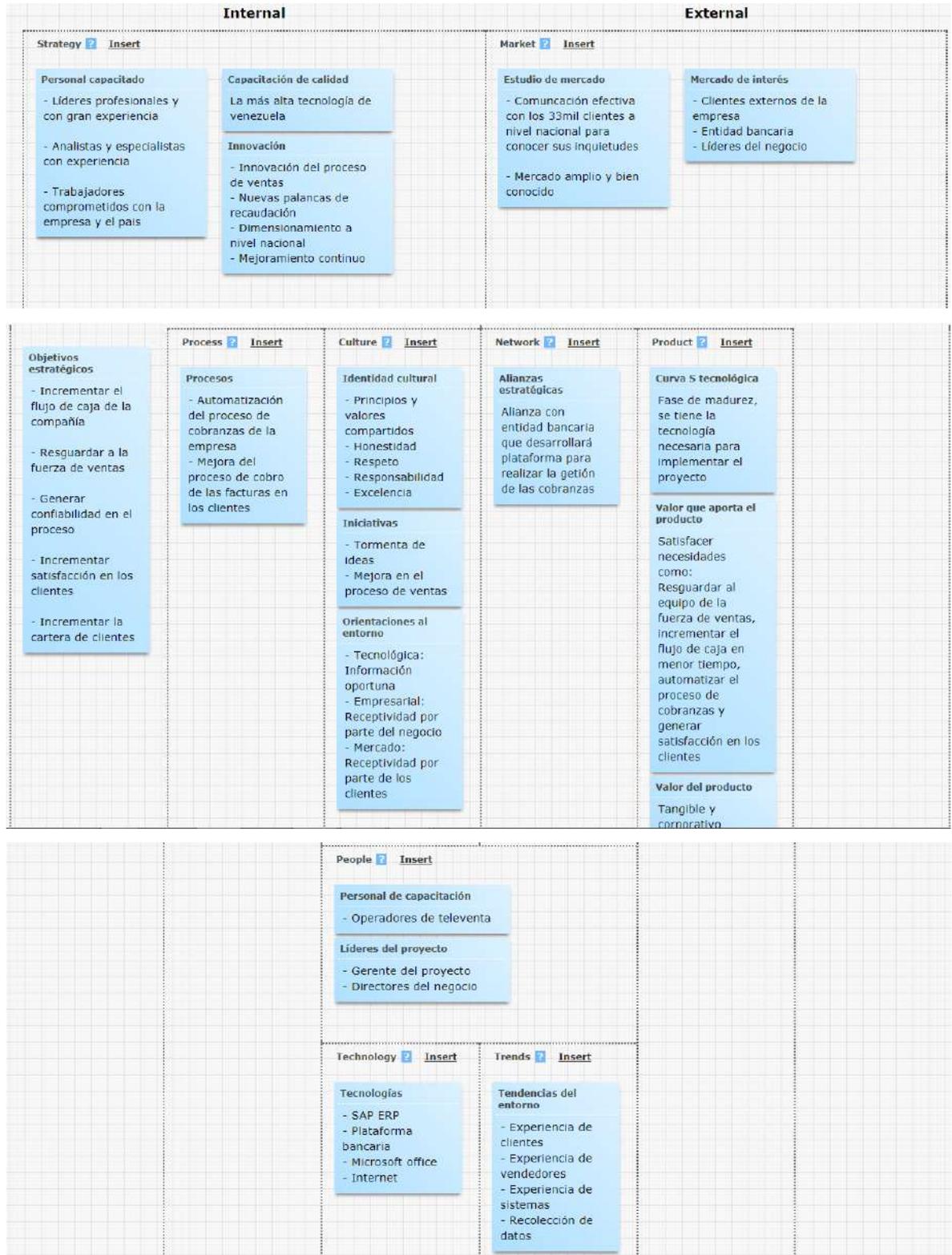


Figura 5- Open Innovation Canvas. Proyecto de pago por telecobro

**Fuente:** (European Open Business School, 2013)

Disponible en: <https://canvanizer.com/canvas/wcymqVI2U1vZa>

Este estudio contempla las siguientes especificaciones:

- **Producto:** Se menciona el valor agregado que aporta la nueva modalidad de pago por telecobro en la empresa y en los clientes, así como también la fase de madurez que se encuentra dicho producto en la curva S tecnológica.
- **Redes:** Se va a realizar una alianza estratégica con una entidad bancaria, la propuesta consiste que el banco desarrolle una plataforma bancaria para poder realizar la gestión de las cobranzas directamente en el sistema. El banco obtendrá el 0,05 % de comisión de todas las transacciones diarias que se realicen a través del mismo. Se establecerán todas las especificaciones del contrato con el banco. Se desplegará la información de la nueva modalidad de pago a todos los clientes a nivel nacional.
- **Personas:** Se definen aquellas personas que requieren un nivel de capacitación que amerita el nuevo proceso para su óptimo desarrollo. Adicionalmente se especifican los líderes del proyecto que tomarán las decisiones estratégicas, realizarán las aprobaciones necesarias para implementar cambios en el proceso. Se capacitará a la fuerza de ventas acerca de la nueva modalidad de pago para su óptimo rendimiento en el nuevo proceso.
- **Tendencias:** Se evaluarán las diferentes tendencias del entorno por medio de las experiencias de los clientes, experiencias de los vendedores, experiencia del personal de sistemas para evaluar la capacidad y funcionamiento del mismo, así como también se realizará una recolección de información para su debido análisis.

- Tecnología: Se mencionan las herramientas tecnológicas disponibles que serán utilizadas para el desarrollo del proyecto. (Plataforma bancaria, Microsoft office, plataforma SAP).
- Mercado: Se define el mercado en estudio que se investigó, y se identifica el mercado de interés para dicho proyecto. (Negocio de alimentos de la empresa y red de 33mil clientes desplegados a nivel nacional en las diferentes unidades geográficas: Metropolitano, Centro Norte, Centro Sur, Oriente y Centro Occidente Andes).
- Cultura: Se identificaron los principios y valores que rigen en la organización, así como su cultura organizacional, iniciativas, y sus orientaciones hacia el entorno.
- Procesos: Se menciona la mejora del proceso de cobranzas (cobro oportuno de las facturas de los clientes).
- Estrategias: Las estrategias identificadas son: personal capacitado, realizar una capacitación de calidad, implementar mejoras y procesos innovadores en la organización, y se identificaron los objetivos estratégicos del negocio.

### **5.3 Objetivo Específico Nro.3: Evaluar factibilidad técnica – operacional de la nueva modalidad de pago**

La nueva modalidad de pago por telecobro, consiste en el siguiente proceso: Los operadores de televentas se van a comunicar diariamente con el cliente vía telefónica, notificándoles la deuda pendiente, dicho cliente confirma cancelar la factura pendiente por la misma vía, y es por esto que el operador procede a realizar la gestión de la cobranza directamente en la plataforma bancaria, el sistema del banco le va a enviar un mensaje de texto al cliente con un código de seguridad, el cliente le comunica dicho código al operador para confirmar la

operación, el operador coloca el código en sistema y automáticamente se le va a debitar el monto total de la factura en la cuenta del cliente, cancelando así su deuda pendiente. Inmediatamente se le enviarán los soportes de pago respectivos vía correo electrónico.

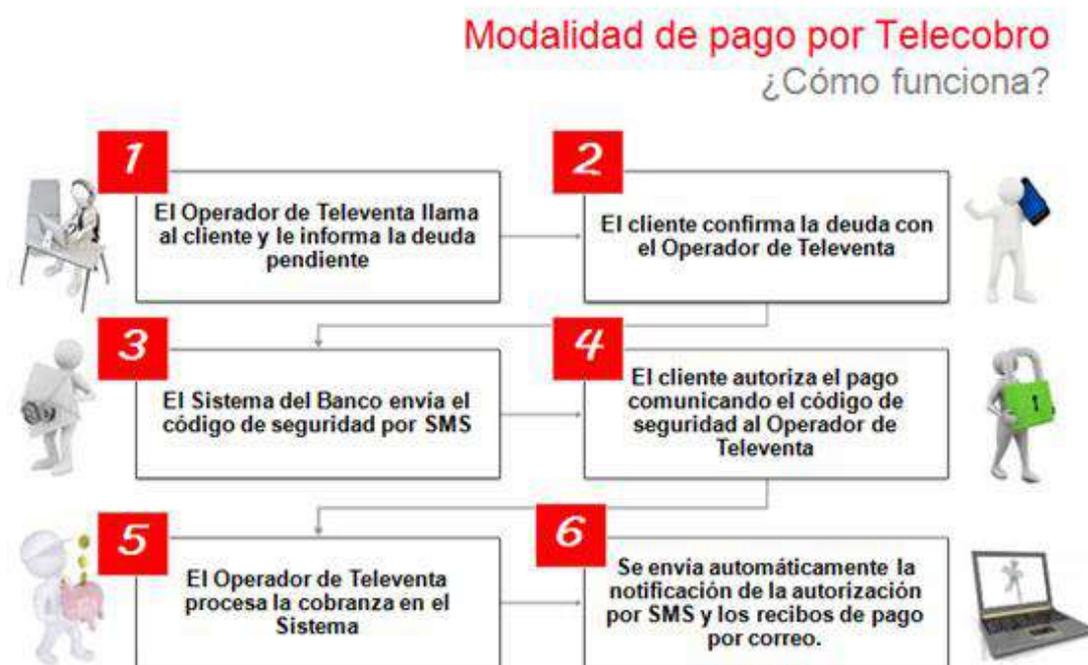


FIGURA 6 – Diseño de la nueva modalidad de pago por telecobro

Una vez realizado el cobro al cliente, el operador debe gestionar la cobranza manual en la plataforma SAP para de esta manera registrarle el pago directamente en el estado de cuenta del cliente y así poder llevar control de despachos de mercancías y deudas pendientes.

Registros de Cobranza Manual – Casos Telecobro  
 Transacción F-02

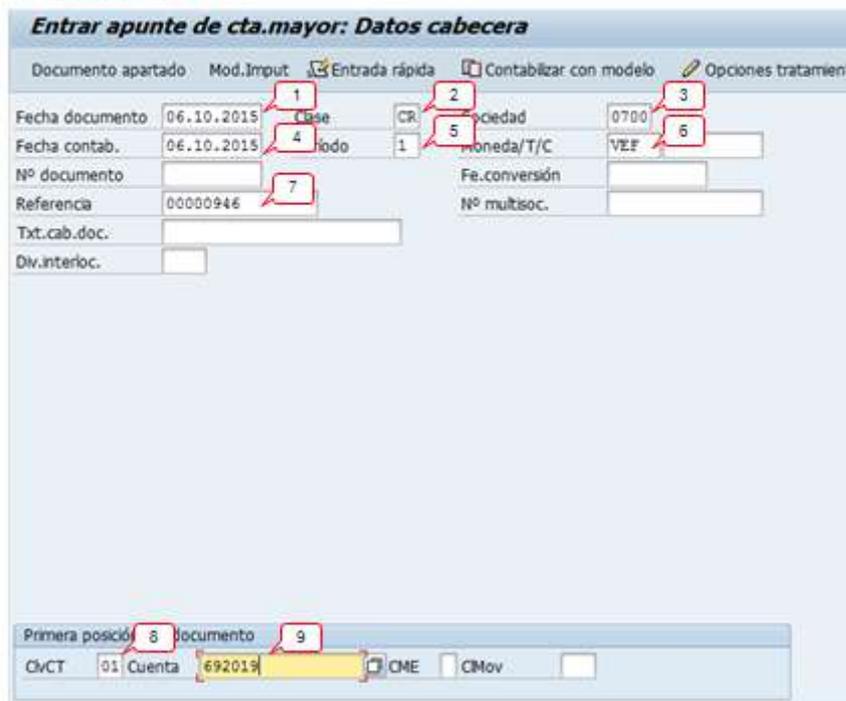
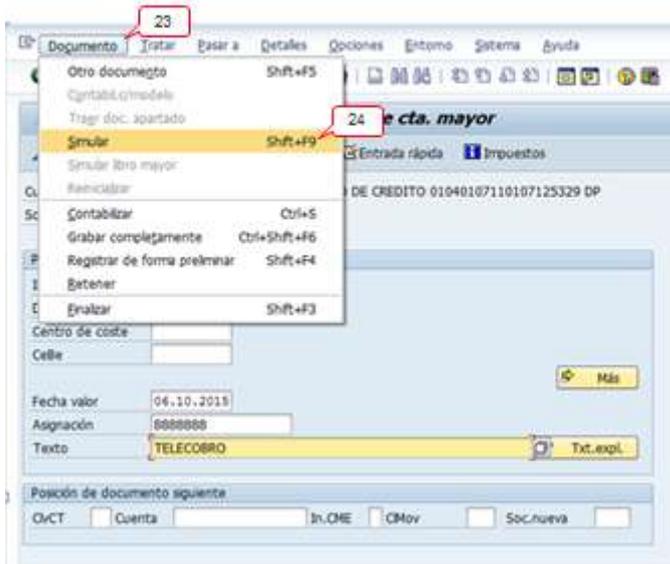


FIGURA 7- Registro de cobranza manual telecobro

La idea es que la mayoría de la cartera de clientes se afilien al nuevo proceso de cobranzas, los mismos lo podrán realizar cumpliendo con los siguientes requisitos:

## Gestión de afiliación de clientes

### Datos de planilla

**AUTORIZACIÓN DE AFILIACIÓN DE CUENTAS AL SISTEMA DE Cuentas Corporativas DEL VENEZOLANO DE CRÉDITO S.A. BANCO UNIVERSAL PARA ALIMENTOS POLAR COMERCIAL, C.A.**

Sello: \_\_\_\_\_  
 TERCERA EMPRESA POLAR, C.A.  
 Casa de crédito: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_  
 Proveedor: \_\_\_\_\_

No./razón: \_\_\_\_\_  
 Número de las cuentas de clientes (en) \_\_\_\_\_  
 registradas, según el número de \_\_\_\_\_  
 de \_\_\_\_\_  
 ciudad de \_\_\_\_\_  
 el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ año \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ el registro de  
 información: RIF (RIF) \_\_\_\_\_ por medio de lo presente se  
 autoriza a afiliarse al Sistema de Cuentas Corporativas que opera el VENEZOLANO DE CRÉDITO  
 S.A. Banco Universal de las siguientes cuentas de los datos al (los) (los) \_\_\_\_\_  
 RIF: \_\_\_\_\_ Número de Cuenta / Titular de la cuenta \_\_\_\_\_ Banco \_\_\_\_\_

RIF	Número de Cuenta / Titular de la cuenta	Banco

Correo electrónico: \_\_\_\_\_  
 Número Cédula autorizador de pago y afiliación: \_\_\_\_\_  
 Número de contacto: \_\_\_\_\_

La presente autorización se otorga a los datos y condiciones de que Tercera Empresa Polar C.A.  
 puede afiliarse al sistema de cuentas corporativas, utilizando para la recepción de los boletines  
 de pago de los clientes representados.  
 Asimismo, declaramos que toda la información aquí suministrada es verídica y exacta. Adicionalmente  
 declaramos a Tercera Empresa Polar, C.A. de nuestra responsabilidad por el cumplimiento  
 de esta autorización.

Nombre y firma del representante legal: \_\_\_\_\_ Huella y firma de pagador \_\_\_\_\_  
 C.I. \_\_\_\_\_ Titular de la cuenta \_\_\_\_\_  
 Dato de la empresa \_\_\_\_\_ Huella \_\_\_\_\_  
 Propietario

Con el registro mercantil del cliente

El cliente puede llenar tantas cuentas quiera afiliarse. **La cuenta debe tener siempre 20 dígitos.** Debemos evitar en lo posible afiliaciones de cuenta de otras personas ajenas al negocio. Valida con cheque anulado o libreta (Requisito) de las cuentas a afiliarse. Valida si la cuenta fue abierta con su RIF o Cédula de Identidad. **Se sugiere afiliarse al menos una cuenta de banco privado y otra de banco público si la tiene.** Las cuentas destinadas por entes públicos para pagos como Pensiones, Becas y otros no están siendo aprobadas para afiliarse a Telecobro por el Banco del Cliente.

El correo electrónico es un dato **OBLIGATORIO** y debe ser distinto por cada código'

A la izquierda se encuentra el nombre, firma, C.I. y huella dactilar del representante legal de la empresa, a la derecha el del titular de la cuenta que se está afiliando y el sello de la empresa. **Solicitar la firma igual que la firma de la cédula.**

FIGURA 8- Gestión de afiliación de clientes

Bussines Model Canvas del proyecto de pago por telecobro en una empresa de consumo masivo. Como resultado del estudio piloto del mercado, se presenta a continuación una versión mejorada a los fines de los proyectos de estudios de factibilidad, el cual se acopla perfectamente a los requerimientos y necesidades detectadas en la investigación, no obstante no se descarta su posible modificación, dado que la condiciones del entorno y la ejecución del mismo pudieran sugerir realizar ajustes.

Para determinar la factibilidad técnica operacional de la nueva modalidad de pago por telecobro se realizó un estudio a través del modelo Canvas para de esta manera detallar los factores éxitos de clave para garantizar un proceso exitoso.

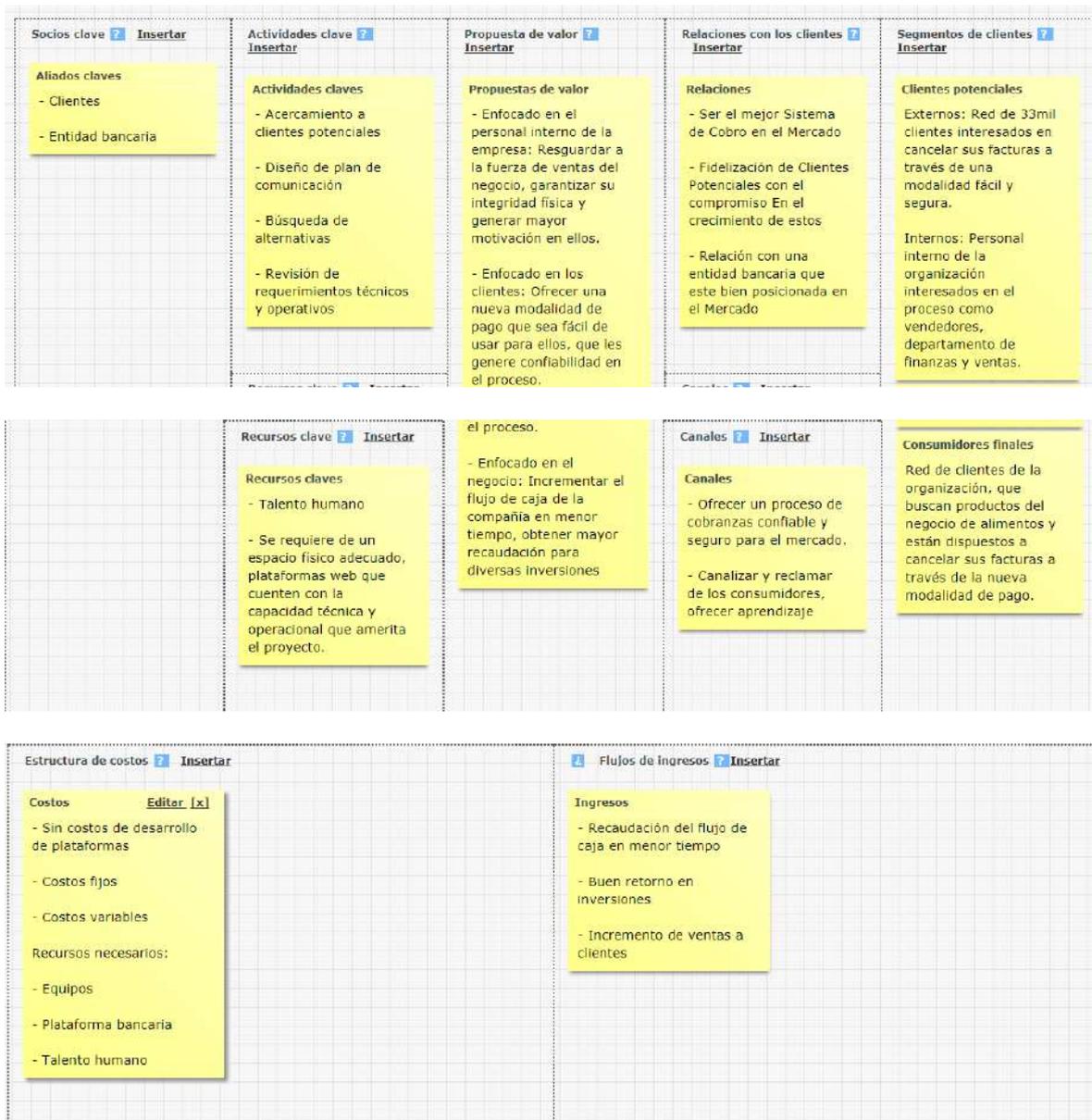


Figura 9- Business Model Canvas Proyecto de pago por telecobro

Fuente: (European Open Business School, 2013)

Disponible en: <https://canvanizer.com/canvas/wvnnTWWQRdB9i>

Dicho modelo está compuesto por los siguientes elementos:

Segmentos de clientes:

“Los segmentos de clientes representa la tan conocida segmentación del mercado, es decir a que grupos de personas queremos ofrecer nuestro servicio o producto. Para segmentar el mercado podemos agrupar por diferentes

necesidades a las que satisfacer, diferentes canales a través de los que llegar, diferentes tipos de relaciones o diferentes tipos de oferta.”

Propuesta de valor:

“La propuesta de valor describe el conjunto de características y beneficios que crean valor a un segmento específico. Explica el servicio o producto que ofrecemos a nuestros clientes. Es una de las claves del Business Model Canvas que no se tiene en cuenta por ejemplo en los planes de empresa”

**Dicha propuesta va dirigida para los empleados internos de la organización y a los 33mil clientes externos que están distribuidos en todo el territorio nacional.**

Canales:

“Para comunicarnos, y alcanzar y entregar nuestra propuesta de valor a nuestra audiencia podemos utilizar diversidad de canales diferentes.”

**Ofrecer un proceso seguro y confiable para nuestros clientes, canalizar sus requerimientos y reclamos para la mejora de la gestión.**

Relación con el cliente:

“Existen diferentes tipos de relaciones que podemos establecer con segmentos específicos de clientes. Algunos ejemplos son: Asistencia personal, servicios, servicios automatizados.”

**Relación comercial con los ejecutivos del banco, para garantizar un correcto funcionamiento de la plataforma bancaria.**

**Atención de requerimientos de los clientes externos vía correo electrónico para aclarar sus inquietudes.**

#### Fuentes de ingresos:

“Las fuentes de ingresos representa la forma en que la empresa genera los ingresos para cada cliente. La obtención de ingresos puede ser de un solo pago o de un pago recurrente.”

**Incremento de ventas en menor tiempo. Nueva palanca de recaudación en menor tiempo. Buen retorno de inversiones.**

#### Recursos claves:

“Este bloque describe los recursos más importantes que necesitamos para que funcione nuestro modelo de negocio.”

**La nueva modalidad de pago por telecobro, requiere de talento humano, de espacio y recursos materiales necesarios para el desarrollo adecuado de las actividades.**

#### Actividades claves:

“En toda empresa existen unos procesos que serán los más importantes para el desempeño de su actividad.”

En este proyecto es fundamental el desarrollo de una plataforma, que requiere de una serie de actividades claves para su desarrollo o gestión.

**Creación de un plan comunicacional robusto para el despliegue de la información de la nueva modalidad de pago, a través del acercamiento de clientes potenciales. Búsqueda de alternativas para la mejora del proceso.**

#### Socios claves:

“Este bloque describe la red de proveedores y partners necesarios para que el modelo de negocio funcione. Existen 3 factores que nos llevan a buscar socios:

**Optimización y economías de escala:** las empresas no pueden proveerse de todo de forma interna, por lo que es necesario contar con proveedores para reducir costes.

**Reducción de riesgos:** pueden ser necesarias alianzas estratégicas que nos permitan reducir la incertidumbre.

**Adquisición de recursos o actividades:** las compañías no suelen tener todos los recursos necesarios ni pueden desarrollar todas las actividades de forma interna”.

**Alianza estratégica con entidad bancaria, que desarrolle una plataforma en donde se pueda gestionar la cobranza, el banco cobrará una comisión del 0,05 % de todas las transacciones bancarias realizadas a través de la plataforma.**

**Captación de clientes potenciales.**

#### Estructura de costes:

“La estructura de costes describe todos los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio.

**La nueva modalidad de pago no requiere de una inversión inicial para el desarrollo de la plataforma, ya que el acuerdo es que el mismo es realizado por la entidad bancaria, que posteriormente cobrará una comisión por cada transacción.**

**Se definen los costos fijos y los costos variables del proyecto que serán mencionados en el próximo objetivo.**

#### **5.4 Objetivo Específico Nro.4: Evaluar la factibilidad económica – financiera**

**González (2015)** “El análisis de factibilidad financiera es una evaluación que demuestra si el negocio puede ponerse en marcha y mantenerse, mostrando evidencias de que se ha planeado cuidadosamente, contemplado los problemas que involucra y mantenerlo en funcionamiento. En otras palabras identifica y mide cuáles son las posibilidades reales que tiene un proyecto de estar a flote y de generar, desde la perspectiva financiera, riqueza.

En ese sentido, existen una serie de factores que hay que tomar en cuenta a la hora de identificar y medir dichas posibilidades, entre ellos:

**Sostenibilidad:** Capacidad de mantenerse y autosatisfacer los requerimientos propios del proyecto.

**Rentabilidad:** Capacidad de satisfacer las expectativas de los/as accionistas

**Tiempo:** Rango de tolerancia en tiempo para cumplir con los requerimientos propios del negocio y las expectativas de sus accionistas.

Esto a razón de que en la medida en que el emprendimiento sea sostenible, rentable y encaje dentro de un periodo de tiempo que satisfaga las necesidades de quien lo inicia y promueve, entonces las probabilidades de que este sea factible se incrementan.

Es importante hacer notar que, aunque en el análisis los resultados arrojen que la iniciativa sea factible no significa que el éxito esté garantizado. Ya que este tipo de evaluaciones se fundamenta en supuestos que aunque son lo más próximos a la realidad posible, no dejan de ser escenarios que pueden ser influenciados de factores externos no controlables que trastocan el plan original.

No obstante, esta es una herramienta vital para el/la emprendedor(a), porque en ella se perfilan los posibles escenarios que se puedan presentar y la manera en que pueden ser abordados para que impacten de manera positiva en la gestión financiera del nuevo proyecto. Por lo que su implementación en el proceso de gestación de la iniciativa es preponderante y determinante para que se haga tangible la idea de negocio que se tiene en mente.”

¿Cómo medir la factibilidad financiera de un emprendimiento?

Tomando lo anterior como base para medir la factibilidad financiera de este estudio de factibilidad se realizará el análisis del Valor presente Neto.

Valor presente neto (VPN):

“El análisis del Valor Presente Neto, el cual toma como base los flujos de efectivos proyectados o llevados al futuro y los trae devuelta al presente para determinar si la inversión pierde o no valor.

En ese sentido, en la medida en que el VPN sea favorable significa que el negocio logra que la inversión, más allá de la devaluación natural del dinero, genere la riqueza necesaria que compense la acción devaluativa axiomática de la moneda.

#### Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

El período de recuperación de la inversión mide el tiempo que le toma al proyecto generar la riqueza suficiente que satisfaga los requerimientos de sostenibilidad del negocio, como que quien lo haya capitalizado retorne su inversión.

Este indicador puede tornarse se puede ver en términos de si le toma mucho o poco tiempo, y por ende, si se está dispuesto a asumir dicho periodo. Ya que en la medida en que el negocio esté funcionando y generando algún tipo de beneficio se va acumulando riqueza, sin embargo, si el tiempo en que lo logre no le satisface a quien provee de los recursos entonces probablemente carezca de una financiación”.

La medición de la factibilidad financiera que se va a realizar muestra una panorámica del proceso actual de ventas en comparación con la nueva modalidad de pago que se quiere implementar, en donde se evaluara que esperar de la inversión y cómo actuar en consecuencia. Pero más que todo le abroga la capacidad de decidir si vale la pena o no poner en marcha la idea de negocio.

### Evaluación proceso actual de ventas

Ventas actual	Flujo caja (expresado bs)	Total Ingresos	Nómina			Teléfono			Hand Held		
			cantidad	costo unitario (expresado en bs)	Total nómina	cantidad (15 usd la unidad)	costo unitario (expresado en bs)	Total teléfonos	cantidad (80 usd la unidad)	costo unitario (expresado en bs)	Total hand held
Ene	458.984.375,00	458.984.375,00	1200	200.000,00	240.000.000,00	1200	56.835,00	68.202.000,00	1200	303.120,00	363.744.000,00
Feb	917.968.750,00	917.968.750,00	1200	250.000,00	300.000.000,00	100	64.935,00	6.493.500,00	100	346.320,00	34.632.000,00
Mar	1.835.937.500,00	1.835.937.500,00	1200	300.000,00	360.000.000,00	100	56.850,00	5.685.000,00	100	303.200,00	30.320.000,00
Abr	3.671.875.000,00	3.671.875.000,00	1200	350.000,00	420.000.000,00	100	64.245,00	6.424.500,00	100	342.640,00	34.264.000,00
May	7.343.750.000,00	7.343.750.000,00	1200	400.000,00	480.000.000,00	100	91.620,00	9.162.000,00	100	488.640,00	48.864.000,00
Jun	14.687.500.000,00	14.687.500.000,00	1200	450.000,00	540.000.000,00	100	134.625,00	13.462.500,00	100	718.000,00	71.800.000,00
Jul	29.375.000.000,00	29.375.000.000,00	1200	500.000,00	600.000.000,00	100	167.775,00	16.777.500,00	100	894.800,00	89.480.000,00
Ago	58.750.000.000,00	58.750.000.000,00	1200	550.000,00	660.000.000,00	100	277.050,00	27.705.000,00	100	1.477.600,00	147.760.000,00
Sep	117.500.000.000,00	117.500.000.000,00	1200	600.000,00	720.000.000,00	100	437.190,00	43.719.000,00	100	2.331.680,00	233.168.000,00
Oct	235.000.000.000,00	235.000.000.000,00	1200	650.000,00	780.000.000,00	100	617.910,00	61.791.000,00	100	3.295.520,00	329.552.000,00
Nov	470.000.000.000,00	470.000.000.000,00	1200	700.000,00	840.000.000,00	100	1.457.880,00	145.788.000,00	100	7.775.360,00	777.536.000,00
Dic	940.000.000.000,00	940.000.000.000,00	1200	800.000,00	960.000.000,00	100	1.671.195,00	167.119.500,00	100	8.913.040,00	891.304.000,00
<b>TOTALES</b>	<b>1.879.541.015.625,00</b>	<b>1.879.541.015.625,00</b>			<b>6.900.000.000,00</b>			<b>572.329.500,00</b>			<b>3.052.424.000,00</b>

### Evaluación Proyecto Telecompro

Ventas actual	Flujo caja (expresado bs)	Total Ingresos	Nómina			Teléfonos y pc			Comisión banco		
			cantidad	costo unitario (expresado en bs)	Total nómina	cantidad (50 usd la unidad)	costo unitario (expresado en bs)	Total teléfonos y pc	cantidad	costo unitario (expresado en bs)	Total comisión
Ene	458.984.375,00	458.984.375,00	800	200.000,00	160.000.000,00	400	189.450,00	75.780.000,00	0,05%	229.492,19	229.492,19
Feb	917.968.750,00	917.968.750,00	800	250.000,00	200.000.000,00	50	216.450,00	10.822.500,00	0,05%	458.984,38	458.984,38
Mar	1.835.937.500,00	1.835.937.500,00	800	300.000,00	240.000.000,00	50	189.500,00	9.475.000,00	0,05%	917.968,75	917.968,75
Abr	3.671.875.000,00	3.671.875.000,00	800	350.000,00	280.000.000,00	50	214.150,00	10.707.500,00	0,05%	1.835.937,50	1.835.937,50
May	7.343.750.000,00	7.343.750.000,00	800	400.000,00	320.000.000,00	50	305.400,00	15.270.000,00	0,05%	3.671.875,00	3.671.875,00
Jun	14.687.500.000,00	14.687.500.000,00	800	450.000,00	360.000.000,00	50	448.750,00	22.437.500,00	0,05%	7.343.750,00	7.343.750,00
Jul	29.375.000.000,00	29.375.000.000,00	800	500.000,00	400.000.000,00	50	559.250,00	27.962.500,00	0,05%	14.687.500,00	14.687.500,00
Ago	58.750.000.000,00	58.750.000.000,00	800	550.000,00	440.000.000,00	50	923.500,00	46.175.000,00	0,05%	29.375.000,00	29.375.000,00
Sep	117.500.000.000,00	117.500.000.000,00	800	600.000,00	480.000.000,00	50	1.457.300,00	72.865.000,00	0,05%	58.750.000,00	58.750.000,00
Oct	235.000.000.000,00	235.000.000.000,00	800	650.000,00	520.000.000,00	50	2.059.700,00	102.985.000,00	0,05%	117.500.000,00	117.500.000,00
Nov	470.000.000.000,00	470.000.000.000,00	800	700.000,00	560.000.000,00	50	4.859.600,00	242.980.000,00	0,05%	235.000.000,00	235.000.000,00
Dic	940.000.000.000,00	940.000.000.000,00	800	800.000,00	640.000.000,00	50	5.570.650,00	278.532.500,00	0,05%	470.000.000,00	470.000.000,00
<b>TOTALES</b>	<b>1.879.541.015.625,00</b>	<b>1.879.541.015.625,00</b>			<b>4.600.000.000,00</b>			<b>915.992.500,00</b>			<b>939.770.507,81</b>

NETO **1.873.085.252.617,19**

### PROCESO ACTUAL DE VENTAS

Ventas actual	TOTAL INGRESOS	TOTAL GASTOS	TOTAL INGRESOS - GASTOS
Ene	458.984.375,00	671.946.000,00	- 212.961.625,00
Feb	917.968.750,00	341.125.500,00	576.843.250,00
Mar	1.835.937.500,00	396.005.000,00	1.439.932.500,00
Abr	3.671.875.000,00	460.688.500,00	3.211.186.500,00
May	7.343.750.000,00	538.026.000,00	6.805.724.000,00
Jun	14.687.500.000,00	625.262.500,00	14.062.237.500,00
Jul	29.375.000.000,00	706.257.500,00	28.668.742.500,00
Ago	58.750.000.000,00	835.465.000,00	57.914.535.000,00
Sep	117.500.000.000,00	996.887.000,00	116.503.113.000,00
Oct	235.000.000.000,00	1.171.343.000,00	233.828.657.000,00
Nov	470.000.000.000,00	1.763.324.000,00	468.236.676.000,00
Dic	940.000.000.000,00	2.018.423.500,00	937.981.576.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.879.541.015.625,00</b>	<b>10.524.753.500,00</b>	<b>1.869.016.262.125,00</b>

### EVALUACION PROYECTO TELECOBRO

Ventas actual	TOTAL INGRESOS	TOTAL GASTOS	TOTAL INGRESOS - GASTOS
Ene	458.984.375,00	236.009.492,19	222.974.882,81
Feb	917.968.750,00	211.281.484,38	706.687.265,63
Mar	1.835.937.500,00	250.392.968,75	1.585.544.531,25
Abr	3.671.875.000,00	292.543.437,50	3.379.331.562,50
May	7.343.750.000,00	338.941.875,00	7.004.808.125,00
Jun	14.687.500.000,00	389.781.250,00	14.297.718.750,00
Jul	29.375.000.000,00	442.650.000,00	28.932.350.000,00
Ago	58.750.000.000,00	515.550.000,00	58.234.450.000,00
Sep	117.500.000.000,00	611.615.000,00	116.888.385.000,00
Oct	235.000.000.000,00	740.485.000,00	234.259.515.000,00
Nov	470.000.000.000,00	1.037.980.000,00	468.962.020.000,00
Dic	940.000.000.000,00	1.388.532.500,00	938.611.467.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.879.541.015.625,00</b>	<b>6.455.763.007,81</b>	<b>1.873.085.252.617,19</b>

Ventas actual	DIFERENCIAS
Ene	435.936.507,81
Feb	129.844.015,63
Mar	145.612.031,25
Abr	168.145.062,50
May	199.084.125,00
Jun	235.481.250,00
Jul	263.607.500,00
Ago	319.915.000,00
Sep	385.272.000,00
Oct	430.858.000,00
Nov	725.344.000,00
Dic	629.891.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>4.068.990.492,19</b>

#### **Proceso actual de ventas:**

**Costos fijos:** Pago de nómina mensual de 1200 vendedores, generando un total por sueldos y salarios de: 1.879.541.015.625,00 bs del mes de Enero 2017 hasta el mes de Diciembre 2017.

**Costos variables:** Adquisición de 1200 teléfonos celulares en el mes de Enero, y reposición por robo de 100 celulares por mes, generando un gasto de 572.329.500 bs. Adquisición de 1200 dispositivos hand held en el mes de Enero, y reposición por robo de 100 dispositivos por mes, generando un gasto de 3.052.424.000,00 bs.

Total gastos: costos fijos + costos variables= 10.524.753.500,00 bs

**Ingresos:** Se expresa el flujo de caja mensual, desde el mes de Enero 2017 hasta el mes de diciembre 2017. Total de 12 meses.

Total de ingresos: 1.879.541.015.625,00 bs

Utilidad Neta: Total ingresos – Total gastos: 1.869.016.262.125,00 bs

**Proceso por telecobro:**

**Costos fijos:** Pago de nómina mensual de 800 vendedores, generando un total por sueldos y salarios de: 4.600.000.000,00 bs. Del mes de Enero 2017 hasta el mes de Diciembre 2017.

**Costos variables:** Adquisición de 400 teléfonos y computadoras en el mes de Enero, y reposición de inventario de 50 teléfonos y computadoras por mes, generando un gasto de 915.992.500,00 bs.

Gasto por comisión, según acuerdo con la entidad bancaria, del total de transacciones generadas en la plataforma. Generando un total por comisión de 939.770.507,81 bs.

Total gastos: costos fijos + costos variables= 6.455.763.007,81 bs

**Ingresos:** Se expresa el flujo de caja mensual, desde el mes de Enero 2017 hasta el mes de diciembre 2017. Total de 12 meses. (En la realidad el flujo de caja de la compañía debería incrementar considerablemente en menor tiempo, sin embargo se expresan las mismas cifras del flujo de caja del negocio del proceso actual de ventas para poder cuantificar fácilmente los escenarios).

Total de ingresos: 1.879.541.015.625,00 bs

Utilidad Neta: Total ingresos – Total gastos: 1.873.085.252.617,19 bs

El proyecto propuesto del proceso por telecobro supera la utilidad neta en 4.068.990.492,19 bs versus el planteamiento actual del proceso de ventas de la compañía.

Adicionalmente se realizó el cálculo del valor presente neto, considerando la tasa inflacionaria del año 2017.

Es por esto que se puede afirmar que con el proyecto de la nueva modalidad de pago por telecobro la empresa se ahorraría 1.131.250.589,40 MMBS. Una propuesta bastante atractiva para la organización para incrementar sus ahorros, combatiendo así la crisis hiperinflacionaria que está viviendo el país en la actualidad.

% INFLACION AÑO 2017

Ventas actual	TASA	FC		factor de descuento	factor de descuento acumulado	VP manual
Ene	18,60%	435.936.507,81		1,1860	1,1860	367.568.724,97
Feb	20,10%	129.844.015,63		1,2010	1,4244	91.157.885,31
Mar	16,20%	145.612.031,25		1,1620	1,6551	87.975.842,74
Abr	16,50%	168.145.062,50		1,1650	1,9282	87.201.583,05
May	18,20%	199.084.125,00		1,1820	2,2792	87.349.295,04
Jun	21,40%	235.481.250,00		1,2140	2,7669	85.106.047,09
Jul	26,00%	263.607.500,00		1,2600	3,4863	75.612.100,71
Ago	33,80%	319.915.000,00		1,3380	4,6647	68.582.297,82
Sep	36,30%	385.272.000,00		1,3630	6,3580	60.596.706,43
Oct	45,50%	430.858.000,00		1,4550	9,2508	46.574.986,78
Nov	56,70%	725.344.000,00		1,5670	14,4961	50.037.269,86
Dic	85,00%	629.891.000,00		1,8500	26,8177	23.487.849,60
<b>TOTAL</b>		<b>4.068.990.492,19</b>	inflación acumulada Promedio	2581,77% 31,53%		<b>1.131.250.589,40</b>

## **CAPITULO VI. ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

---

El presente capítulo fue estructurado por objetivos específicos de esta investigación, se desarrolló cada uno para la identificación de oportunidades de mejoras, identificación de riesgos y factibilidades generales. Empleando las buenas prácticas de la gerencia de proyectos, en búsqueda de un adecuado plan de seguimiento y control de los proyectos implementados por la organización.

### **6.1 Desarrollo de la visualización**

Visualización del proyecto “Estudio de factibilidad para el proyecto de pago por telecobro en una empresa de consumo masivo de alimentos.”

#### **6.1.2 Propósito del Proyecto**

Se aspira desarrollar un nuevo proceso de cobranzas a nivel nacional, que atienda a una red de 33mil clientes del territorio venezolano, aprovechando el impulso tecnológico de la banca, para así garantizar el cobro oportuno de las facturas pendientes de los clientes, incrementar en menor tiempo el flujo de caja de la compañía y resguardar a la fuerza de ventas de la empresa.

#### **6.2 Objetivo General del Proyecto**

Estudiar las incidencias para la implementación de una nueva modalidad de pago por telecobro en una empresa de consumo masivo de alimentos, empleando las buenas prácticas de la gerencia de proyectos.

#### **6.3 Objetivos Específicos del Proyecto**

- Describir las incidencias de pago en el negocio en el ejercicio 2016 – 2017

- Realizar la factibilidad institucional de la nueva modalidad de pago por telecobro
- Evaluar factibilidad técnica – operacional de la nueva modalidad de pago
- Evaluar la factibilidad económica – financiera

### **5.3 Alineación Estratégica del Proyecto**

#### **Misión**

Satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, compañías vendedoras, concesionarios, distribuidores, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país.

#### **Visión**

Seremos una corporación líder en alimentos en Venezuela, donde participaremos mediante adquisiciones y alianzas estratégicas que aseguren la generación de valor para nuestros accionistas. Estaremos orientados al mercado con una presencia predominante en el punto de venta y un completo portafolio de productos y marcas de reconocida calidad. Promoveremos la generación y difusión del conocimiento en las áreas comercial, tecnológico y gerencial. Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores que nos identifican y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo

#### **Principios y valores organizacionales**

–Respeto Mutuo

Respetar es actuar o dejar de actuar, procurando no perjudicar ni dejar de beneficiarse a sí mismo ni a los demás. Tenemos derecho a ser respetados y el deber de respetar a las otras personas, sentando las bases para la convivencia, el diálogo y la colaboración.

#### –Libertad Responsable

Creemos que las personas están dotadas de conciencia, voluntad y posibilidades de libre elección. Consideramos que el derecho a la libertad individual de elegir debe estar enmarcado en el deber de responder ante los otros por los efectos de dicha elección.

#### –Justicia

Entendemos la Justicia como la voluntad permanente de dar, reconocer y respetar a cada quien lo que le corresponda. Creemos en la igual dignidad del valor de la vida de cada persona y su diversidad de aportes, para crear condiciones de justicia para todos, al interior de nuestra organización.

#### –Solidaridad

Significa concebirnos como parte integrante del todo, involucrarnos, identificarnos y actuar con determinación firme y perseverante por el bien común, es decir, por el bien de todos y de cada uno.

### **Políticas**

- Modelo y proceso de gestión de compromiso social y desarrollo sustentable.
- Identificar prácticas e indicadores de gestión.

- Incorporar aspectos de mejora continua.
- Innovar en prácticas responsables y comprometidas.
- Medir los avances que conduzcan a la sustentabilidad de manera transversal en toda la organización.
- Desarrollo de capacidades, el reconocimiento, la competitividad, la cultura y el bienestar social.
- Trabajo de calidad.
- Óptimas condiciones para el desempeño y trascendencia laboral.

### **Objetivos temporales**

- Incrementar el flujo de caja de la compañía.
- Lograr la sostenibilidad de la empresa y proyección a futuro.
- Incrementar el portafolio de clientes.
- Garantizar condiciones óptimas para los trabajadores.

### **Objetivos estratégicos**

- Incrementar la rentabilidad de la compañía.
- Mejora continua de los procesos de la empresa.
- Reducción de riesgos.
- Incrementar las alianzas con entidades bancarias.

## **6.5 Alcance Preliminar del Proyecto**

El desarrollo del estudio de factibilidad para la implementación de una nueva modalidad de pago por telecobro en una empresa de consumo masivo de alimentos, en un tiempo estimado de 12 semanas.

El presente trabajo estará dimensionado al desarrollo de un análisis de factibilidad general y una propuesta de despliegue para el desarrollo de una nueva modalidad de pago para los clientes en una empresa de consumo de

Alimentos, ubicada en la ciudad de Caracas, será desarrollado en el periodo comprendido de Octubre 2017 a Enero 2018.

Se incluyen los procesos necesarios para garantizar que el proyecto abarque todos los requerimientos solicitados y áreas involucradas, de esta manera se aseguraran el cumplimiento exitoso de los objetivos planteados.

Se procedió a realizar un estudio al departamento de sistemas de la empresa, para conocer la estructura y el detalle de los proyectos que se han llevado a cabo en el negocio, esto para tener una idea general del funcionamiento y proceso de documentación de los mismos.

Estadísticamente en el año 2017 se han llevado a cabo alrededor de mil proyectos a nivel nacional, de los cuales únicamente el 10% no se han concluido por fuerza mayor. La mayoría de estos proyectos corresponden a iniciativas en mejoras de procesos.

Por temas confidenciales los empleados de la organización no pueden tener accesos a la información manejada en dichos proyectos, únicamente tienen autorización los líderes de los mismos, para así garantizar un resguardo de la información interna de la empresa.

En las diferentes fases del proyecto, se realiza una documentación detallada de los avances obtenidos, esta información se les comunica a los líderes del negocio a través de reuniones semanales, esto con la finalidad de garantizar una alineación estratégica de los departamentos involucrados.

Adicionalmente se procedió a convocar al departamento de ventas a varias reuniones para conocer en mayor detalle su proceso, de esta manera se definió el dimensionamiento que se busca obtener con la implementación de la nueva modalidad de cobro, se conocieron las incidencias que ocurren actualmente en el área y las necesidades de los vendedores, se definieron planes de acción para mitigar los riesgos.

## 6.6 CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

### Conformación del equipo del proyecto

Nombre del Rol	Procedencia	Cantidad
Gerente de proyecto	Interno	1
Operadores de Televenta	Interno	800
Especialistas en Sistemas	Interno	2
Analista de SSFF	Interno	1
Coordinador de ventas	Interno	5
Ejecutivo del banco	Externo	1
Analista de Operaciones Contables	interno	1

### Formalización del equipo de trabajo

#### Plantilla “Descripción del puesto”

Título del puesto: Operador de Televenta

Ocupante: Francisco Tonon

Localización: Caracas

Departamento: Ventas

#### Propósito general:

Gestionar el cobro de las facturas pendientes de los clientes del negocio, vía telefónica. (Seguimiento y control)

Atención oportuna de los requerimientos del cliente

Gestión de cobranzas a través de la plataforma SAP

#### Principales Desafíos:

Comunicación efectiva con los clientes del negocio

Generar confiabilidad del proceso a los clientes del negocio

Atención personalizada a los clientes, que se sientan en la confianza de poder comunicar cualquier inquietud o incidencia

## Principales áreas de responsabilidad

TABLA 4- Principales áreas de responsabilidad

<b>Importancia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Resultado</b>	<b>Formas de medir el logro</b>
1	Cobrar facturas pendientes	Incrementar flujo de caja de la compañía	Cero cobranzas abiertas en conciliación
2	Generar empatía con el cliente	Eficacia en el proceso	Quejas por parte de los clientes

### Dimensiones

Total de personal que depende del puesto:

Supervisión:

- Este puesto no contempla responsabilidades supervisorias directas sobre el personal
- Este puesto precisa de ayuda ocasional de tipo de personal de los coordinadores de ventas
- Este apuesto no requiere apoyo secretarial

Tiene responsabilidad indirecta sobre los siguientes presupuestos:

- Inversiones (Ingresos): Incrementar flujo de caja de la compañía, bonos por cero cobranzas en conciliación
- Gastos (Egresos): Daño del equipo de oficina, salarios.

### Autoridad para la toma de decisiones:

Decisiones esperadas: Orientación a los clientes en cuanto al proceso del cobro de las facturas pendientes.

Recomendaciones esperadas: Orientación a los clientes en cuanto al proceso del cobro de las facturas pendientes.

### **Relaciones de trabajo**

- Contactos más importantes:
  - 1) Analistas de cobranzas de las sucursales a nivel nacional (internos)
  - 2) Clientes a nivel nacional (externos)
- Naturaleza o propósito
  - 1) Analistas de cobranzas: Envío de soportes de pagos de los clientes para solicitar la compensación de partidas (cobranzas con ingresos), de esta manera se incrementará la confiabilidad del proceso.
  - 2) Clientes: Cobro y seguimiento de las facturas que tienen pendientes con el negocio.

### **Relaciones organizacionales**

- Este puesto reporta directamente al Coordinador de Ventas territorial
- No tiene colaboradores directos ni indirectos
- Mantiene relaciones con los analistas de cobranzas territoriales

### **Selección de las alternativas conceptuales**

7 conceptos clásicos:

- Proceso

- Cobranza
- Facturas
- Alianza
- Automático
- Soporte bancario
- Cliente

7 conceptos nuevos:

- Plataforma bancaria
- Telecobro
- Operadores de televenta
- Token
- Transacciones
- Valor Ganado
- Código de seguridad

### **Selección de las alternativas tecnológicas**

#### **Tecnologías clásicas y tradicionales:**

- Microsoft Excel
- Internet

#### **Innovaciones tecnológicas:**

- Software de Gestión de Proyectos
- Nuevo módulo de SAP

### **Selección de sitios alternativos**

El proyecto se realizará en: Caracas, Urbanización Los Cortijos, Edificio Centro Empresarial.

### **Requerimientos de los productos:**

- Entrega formal del acta de constitución, en donde se especifique el detalle alcance del proyecto y sus límites.
- Aprobación por parte del Gerente de Proyectos del acta de constitución
- Documentación de la fase de visualización y conceptualización en donde se describa el detalle de los escenarios, oportunidades, riesgos, alianzas, estudios de mercado etc.
- Documentación de la estructura desagregada de trabajo (EDT) con todos sus niveles
- Detalle la EDT detallado en tiempo y costos en el cronograma (desarrollado en Project)

### **Criterios de aceptación:**

- Actas de aceptación aprobadas

### **Límites del proyecto:**

- Las actividades del proyecto están debidamente especificadas en su alcance previamente aceptado, lo que no esté reflejado en este rubro no formara parte de las actividades del proyecto.

**Requerimientos:**

- Revisión y aprobación por parte del gerente de proyectos de todos los documentos a lo largo de su desarrollo.

**Premisas:**

Si algún entregable debe ser modificado, tiene que ser con previa autorización y aprobación del gerente de proyectos y coordinadores de ventas.

**6.7 DEFINICION DEL PROYECTO**

Alianza estratégica con una entidad bancaria, en donde se definan los acuerdos y responsabilidades tanto del banco como de la empresa de consumo masivo.

Los requerimientos de exigencias al banco son los siguientes:

- Desarrollo de una plataforma bancaria que permita a la empresa realizar la gestión de cobranzas directamente en el sistema (sin esta alianza no se puede implementar el proyecto).
- El banco asumirá el desembolso de dinero que se requiera realizar para el desarrollo de la plataforma.
- El banco obtendrá un 0,05% de comisión por todas las transacciones que se manejen a través de la plataforma.
- El banco debe cumplir con el envío de la información necesaria a través de un archivo vía EDI en donde se especifique los clientes afiliados mensualmente y todas las transacciones generadas. Estos archivos deben ser generados diariamente y ser enviados a las 6am a la plataforma SAP.

- **DISEÑO DEL PROCESO**

**Modalidad de pago por Telecobro**  
¿Cómo funciona?



Figura 10 – Diseño del proceso

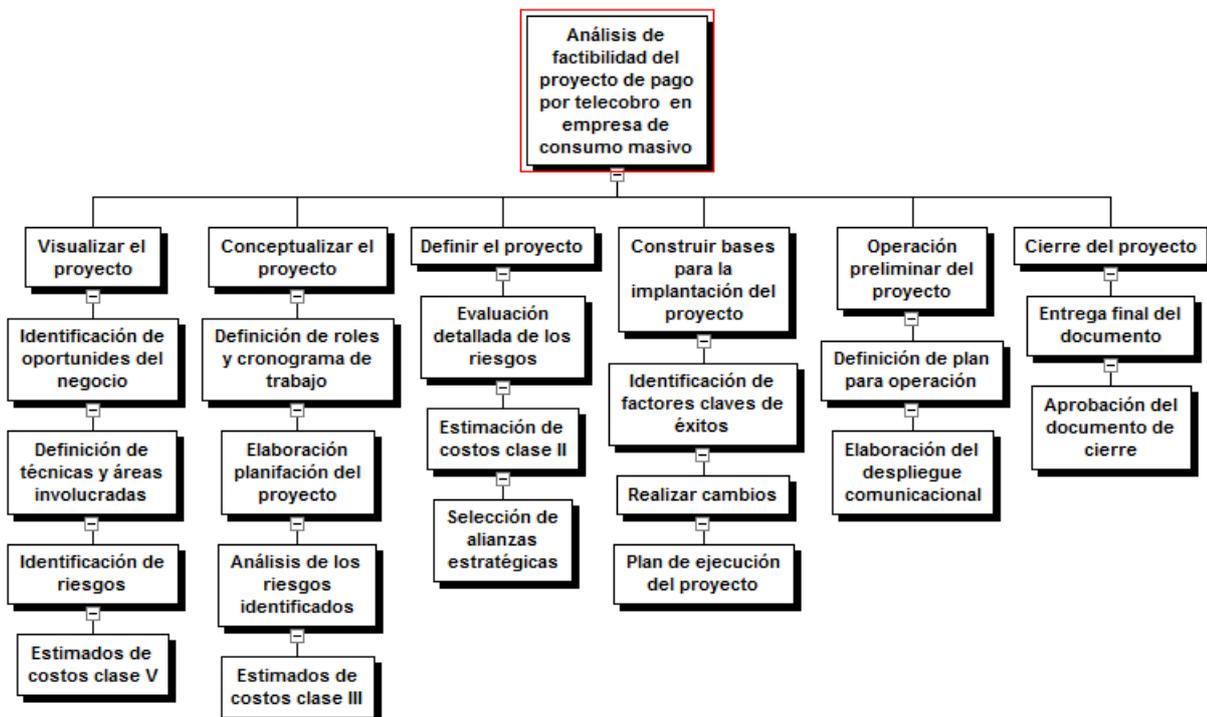


Figura 11 – Estructura desgranada de trabajo

TABLA 5- Diccionario de la EDT

ID	TAREA	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN
1	Visualizar el proyecto	Definir una idea clara del proyecto. <b>Identificar identidad bancaria para creación de alianza</b>	5 días
1.1	Identificación de oportunidades del negocio	Evaluar el proceso de ventas actual y identificar sus mejoras.	1 días
1.2	Definición de técnicas y áreas involucradas	Definir a las áreas y equipos que formaran parte del proyecto	0,5 días
1.3	Identificación de riesgos	Identificar incidencias en el proceso actual de ventas	4 días
1.4	Estimados de costos clase V	Estimación del costo del proyecto (general, poca precisión)	1 días
2	Conceptualizar el proyecto	Desarrollar la idea. <b>Convocar reuniones con el banco para establecer contrato y requerimientos de la nueva plataforma.</b>	9,7 días
2.1	Definición de roles y cronograma de trabajo	Definición de responsabilidades del equipo del proyecto y cronograma	7 días
2.2	Elaboración planificación del proyecto	Elaborar en detalle el cronograma del proyecto	2 días
2.3	Análisis de los riesgos identificados	Análisis estadístico de las incidencias actuales en el proceso de ventas	0,2 días
2.4	Estimados de costos clase III	Estimación más precisa de los costos del proyecto	0,5 días
3	Definir el proyecto	Documentar la propuesta de la idea del proyecto, análisis detallado. <b>Establecer</b>	6 días

		<b>requerimientos específicos a la entidad bancaria</b>	
3.1	Evaluación detallada de los riesgos	Documentar las estadísticas de las incidencias actuales que ocurren en el proceso y detallar las propuestas de mejora para mitigarlos	2 días
3.2	Estimación de costos clase II	Estimación detallada de los costos del proyecto	4 días
3.3	Selección de alianzas estratégicas	Reunión con 3 entidades bancarias para hacer propuestas de mejora	4 días
4	Construir bases para la implantación del proyecto	Definición y documentación de cambios a realizar	12 días
4.1	Identificación de los factores claves de éxito	Definir la entidad bancaria con el que se va a realizar la alianza	1 día
4.2	Realizar cambios	Definir todo el proceso de la nueva mejora	6 días
4.3	Plan de ejecución del proyecto	Consolidar los entregables y afinar detalles	5 días
5	Operación preliminar del proyecto	Especificaciones para entrega en la organización para que puedan implementar el proceso. <b>Realización de pruebas pilotos con información enviada por la entidad bancaria.</b>	18 días
5.1	Definición de plan para operación	Definir plan para entrenamiento y despliegue de información	6 días
5.2	Elaboración del despliegue comunicacional	Informar a nivel nacional en que consiste la nueva modalidad	12 días
6	Cierre del proyecto	Formalizar la entrega del proyecto. <b>Aceptación del contrato y condiciones con la entidad bancaria.</b>	4 días

6.1	Entrega final del documento	Reunión formal para hacer entrega del documento	2 días
6.2	Aprobación del documento de cierre	Aprobación y acto formal del proyecto	2 días

## CAPITULO VII. LECCIONES APRENDIDAS

---

Las lecciones derivadas del objetivo principal del proyecto “Estudio de factibilidad para el proyecto de pago por telecobro en una empresa de consumo masivo de alimentos” radican en el diseño de una nueva modalidad de cobranzas para la compañía, la cual se pudo aterrizar la idea realizando un estudio de factibilidad institucional, técnica, operativa y financiera demostrados en los objetivos específicos de la investigación en estudio. Se analizó los requerimientos del mercado estudiado, concluyendo que ciertamente es necesaria una nueva modalidad de cobro de las facturas de los clientes, ya que esto además de automatizar el proceso de cobranzas de la compañía, genera mayor seguridad y confiabilidad para los clientes y vendedores de la empresa. Adicionalmente incrementarían el flujo de caja de la compañía en menor tiempo, logrando así una disminución de los días calles de recaudación del negocio. Como herramientas de evaluación se utilizaron el Open Innovation Canvas y el Business Model Canvas.

Mediante las herramientas utilizadas se pudo realizar un análisis profundo de la factibilidad, institucional, técnica y operacional del negocio. De esta manera se identificaron los factores claves de éxito y el estudio de la capacidad en cuanto a tamaño, tiempo, recursos e infraestructura. Los resultados obtenidos fueron satisfactorios debido a que se cuenta con los recursos necesarios para la implementación de dicho proceso.

Institucionalmente es factible implementar la nueva modalidad de pago, debido a que se cuenta con el personal experto en el área de sistemas y de ventas para garantizar que dicho proceso funcione correctamente y le genere mayor valor agregado al proceso actual.

Al desarrollar el cuarto objetivo específico que consiste en “realizar un estudio de factibilidad financiera – económica” se logro mediante la estructura de costos

e inversión, diseñar un esquema de ingresos donde los factores (personal interno, clientes externos y recursos propios de la empresa) que están directamente involucrados en la generación de ingresos que participaran activamente en dicho proceso. Buscando el incremento del flujo de caja de la compañía en menor tiempo y reduciendo los días calles de recaudación. Por otra parte, el análisis demostró que es necesario realizar una alianza con una entidad bancaria para poder dar inicio a la propuesta en estudio, ya que es fundamental el desarrollo de una plataforma bancaria para poder realizar la gestión de cobranzas en el proceso de ventas propuesto.

También en el estudio se realizó el análisis del indicador financiero VPN, el cual es de suma importancia para la evaluación de potenciales inversionistas, logrando visualizar el comportamiento de capital en el tiempo y definiendo así su factibilidad económica. Esto le permite a cualquier profesional determinar si existen proyectos de inversión viables en los que se pueda desembolsar cantidad considerables de dinero sin asumir mayores riesgos.

## CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

Existen procesos en organizaciones que son deficientes y como propuesta realizan diversos proyectos para agregar valor a áreas específicas, sin embargo durante el desarrollo de la mejora resulta con deficiencia en la calidad, cronogramas con desviaciones de retraso, costos que exceden los presupuestos de los proyectos y productos que difieren de lo deseado por el usuario, a tal grado que no llegan a ser ni aceptados por la dirección de la empresa, ni utilizados por los clientes, son factores que inciden directamente en generar una pérdida de confianza en la empresa, y por consiguiente en pérdida de clientes.

Lo anteriormente expuesto, son riesgos existentes ante la ausencia de procesos formales, buenas prácticas y utilización de estándares adecuados tanto para la mejora de los procesos en empresas de consumo masivo como en cualquier organización, como también los procesos de seguimiento y control que permitan al Gerente de Proyectos, controlar el comportamiento del proyecto y tomar las decisiones adecuadas para evitar impactos negativos sobre cualquiera de los proyectos ejecutados por la empresa.

Actualmente en la organización en estudio se emplea un modelo tradicional de ventas, en el que se han presentado numerosas incidencias, las mismas no tienen ningún tipo de control para el seguimiento adecuado de dicho proceso, por lo que se tiene un elevado riesgo de cualquiera de los siguientes incidentes o varios de ellos se materialice, impactando a la organización de forma negativa. Algunos de los riesgos a los que se encuentra expuesta la organización son los siguientes.

## **8.1 Riesgos en el Proceso**

- ✓ Registro erróneo en la carga de las cobranzas (cuentas no correspondientes, forma de pago).
- ✓ La documentación soporte relacionada a la cobranza no es revisada de manera adecuada (proceso manual).
- ✓ Selección de facturas no correspondientes a la cobranza procesada
- ✓ El total de los ingresos procesados no es igual a los soportes entregados.
- ✓ Duplicidad de los registros de cobranzas en libros
- ✓ Incremento de robos a la fuerza de ventas
- ✓ Incremento de reclamos por parte de los clientes
- ✓ Compensación errada entre partidas de las cuentas bancarias recolectoras
- ✓ Registros incorrectos de los reversos de operaciones procesadas
- ✓ Incremento del tiempo en la recaudación por ventas, afectando el flujo de caja considerablemente

## **8.2 Recomendaciones**

El presente Trabajo Especial de Grado surge como propuesta a la necesidad de mejora de los procesos de la empresa de consumo masivo de alimentos.

Se presentan a continuación las conclusiones por objetivo, producto del estudio realizado a la organización y a las mejores prácticas que pueden recomendar una nueva modalidad de pago por telecobro en la organización, logrando así una automatización en el proceso. El plan recomendado, se encuentra fundamentado en las mejores prácticas de la gestión de proyectos, y queda de parte de la organización impulsar la implementación, aceptación y utilización, realizando previamente las adaptaciones que tuvieran lugar.

**Objetivo Específico Nro.1: Describir las incidencias de pago en el negocio en el ejercicio 2016 - 2017**

El objetivo tiene como propósito, plantear la implementación del nuevo esquema de cobranzas en el negocio para disminuir las incidencias que ocurren con el proceso de ventas actual. Esto de manera de convertirlo de manera exitosa en las “nuevas prácticas” para la gestión de proyectos de la organización, obteniendo el beneficio ya señalado en líneas anteriores.

El plan de implementación propuesto tiene las siguientes características.

- Definición de roles y responsabilidades de los involucrados en el proyecto, de manera de poder garantizar el éxito del proceso.
- Creación de una alianza estratégica con una entidad bancaria, para poder garantizar un proceso exitoso por telecobro.
- Capacitación de toda la fuerza de ventas del nuevo proceso.
- Plan comunicacional robusto: Despliegue de toda la información a nivel nacional para la afiliación de los clientes en la nueva modalidad de pago por telecobro.

**Recomendaciones**

Tomar en cuenta esas no conformidades que pudiesen tener lugar y utilizarlas como retroalimentación para mejora del esquema de trabajo, de manera de poder refinar más el proceso, documentando cada mejora que se pueda implantar. Registrar como lecciones aprendidas de las actualizaciones que se hagan al modelo, indicando el éxito o no de las mismas.

**Objetivo Específico Nro.2: Realizar la factibilidad institucional de la nueva modalidad de pago por telecobro**

Se realizó un estudio evaluativo del negocio de alimentos, para determinar la factibilidad institucional para la implementación de una nueva modalidad de pago por telecobro. Se identificaron las fortalezas, debilidades y los riesgos de la propuesta en estudio y las acciones para mitigarlos, garantizando que dicho proceso sea factible en empresas de consumo masivo.

### **Recomendaciones**

Es necesaria la implementación de un nuevo esquema de trabajo para poder realizar un más eficiente proceso de cobranzas, con lo cual mitigamos los riesgos de desviaciones y todas las implicaciones que esto lleva, tales como impacto financiero, riesgos en la fuerzas de ventas, pérdida de credibilidad, pérdida de clientes.

### **Objetivo Específico Nro.3: Evaluar factibilidad técnica – operacional de la nueva modalidad de pago**

Para este objetivo, se realizó el análisis situacional para la implementación de la nueva modalidad de pago en el negocio de alimentos, logrando visualizar aspectos importantes en la gestión de proyectos actualmente realizada por la organización, entre los cuales se pueden señalar los siguientes:

- Se cuenta con los recursos humanos necesarios para la implementación del nuevo proceso de cobranzas.
- Se cuenta con la tecnología necesaria que requiere el sistema para garantizar un proceso exitoso.
- Se cuenta con el espacio y tamaño necesario para desempeñar las actividades requeridas, garantizando así el cumplimiento exitoso de las responsabilidades de los trabajadores.
- Se dispone de los equipos necesarios para el desenvolvimiento de las actividades.

## **Recomendaciones**

Se deben definir con exactitud el personal requerido para el proceso a implementar, así como también los recursos materiales para el desenvolvimiento de las actividades, así como también es importante colocar los controles necesarios, tales como indicadores de cumplimiento, que proporcionen la información necesaria al Gerente de Proyectos sobre la culminación o no de actividades y el cumplimiento del cronograma de trabajo, esto con la finalidad de evitar desviaciones tanto financieras como en el avance del cronograma. Adicionalmente, se recomienda implementar procesos de aseguramiento de calidad en los desarrollos abordados, para evitar así el retrabajo al final del proyecto por concepto de corrección de errores extemporáneos, lo que se traduce en desembolsos de dinero disminuyendo el margen de ganancia, evitando a su vez que impacte sobre las estimaciones del contrato de soporte, de donde se asumiría el costo de las horas no estimadas por retrabajo. Adicionalmente, se evitaría la afectación negativa en la imagen de la empresa.

### **Objetivo Específico Nro.4: Evaluar la factibilidad económica – financiera**

El objetivo tiene como propósito, plantear la implementación del nuevo esquema de cobranzas en el negocio logrando un proceso más eficiente, pero que al mismo tiempo genere mayor rentabilidad para la organización, al disminuir las incidencias presentadas en el proceso actual, se busca realizar menores desembolsos a lo largo del proceso. Se busca agregar valor financiero a la nueva modalidad propuesta.

## **Recomendaciones**

El esquema nuevo debe impactar positivamente el flujo de caja de la compañía, reduciendo los tiempos de recaudación por ventas de alimentos, así como también disminuyendo los días calle de la efectividad de cobranzas, generando así mayor rentabilidad para el negocio en menor tiempo, de esta manera se

podrá aprovechar el dinero para realizar diversas inversiones que beneficiaran la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

La ejecución de este proyecto debe estar documentada detalladamente de inicio a fin, para de esta manera poder utilizar dicho documento como soporte para en un futuro proponer mayor automatización del proceso de telecobro, proponiendo de esta manera una modalidad de cobro automático que permita realizar la gestión de cobranza por el sistema automáticamente, sin necesidad de que un operador de televenta apruebe dicha transacción.

## CAPITULO IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

---

Albert, M. (2007). La Investigación Educativa. Claves Teóricas. España: Mc Graw Hill. (p.232).

Alfonzo Rivas (2017). Filosofía Organizacional. Recuperado en Octubre, 01, 2017, de <http://www.alfonzorivas.com/>. Misión y Vision.

Araujo, F. (2011). "El Modelo COSO como metodología en la evaluación del control interno de las auditorías de gestión". Trabajo de Grado - Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado".

Arias, F. (2012). El proyecto de Investigación. 6ta. Edición. Caracas: Editorial EPSTEME CA.

Balestrini, M. (2006). Como se elabora el Proyecto de Investigación. Séptima Edición. Caracas : BL Sonsutlores ASociados, Servicio Editorial.

Banco Central de Venezuela (2009). Notificación rebaja de IVA contenida el decreto N°3085. Recuperado en Octubre, 15, 2017, de <http://www.bcv.org.ve/>

Banco Central de Venezuela (2010): Ley informática, tecnología aplicada en las organizaciones Resolución N° 06-10-02, reglamento del sistema de cámara de compensación electrónica.

Banco Venezolano de Crédito. (2015). Seguridad informática de plataforma bancaria. Recuperado en Noviembre 22, 2017, de <http://www.bancovenezolanocredito.com.ve/>.

Baptista, P. Fernandez, C. y Henandez, R. (2003). "Metodología de la Investigación". Tercera Edición. México : McGraw-Hill, 2003.

Bashualdo, A. (2015). "Reducción del plazo de atención de las solicitudes de servicio mediante la mejora de procesos en Edelnor S.A.A." Universidad de Perú.

Brígido, L. (2016). Sistemas de información. Libros de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales - Universidad Nacional de Jujuy. Argentina.

Catacora, F. (1998). *Sistemas y Procedimientos Contables*. McGraw.Hill: Venezuela.

Cepeda, G. (1997). *Auditoría y Control Interno*. McGrawHill.: México.

Chamoun, Y. (2002). "Administración profesional de proyectos". México: Mc Graw Hill. Pág.31.

Chávez, C. (2011). "Propuesta de Mejora del Proceso de Pago a Proveedores de Inmobiliarias Vinculadas para reducir los costos por ineficiencia y garantizar el pago puntual a los proveedores". Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGrawHill.: México.

Código de comercio. Publicado en Gaceta Extraordinaria N° 475 de fecha 21 de diciembre.

Coopers, A y Lybrand, H. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno*. Editorial Díaz de Santos: Español.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial No. 5.908. (19 de febrero de 2009). Gaceta Extraordinaria No. 5.908. Caracas, Venezuela.

Corral, A. (2010), "Evaluación Del Sistema De Control Interno De Una Empresa De Servicios A Través De Una Auditoría Integrada". Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador.

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires : Ediciones Granica S.A.

Empresas Polar. (2017). *Filosofía Organizacional*. Recuperado en Octubre, 01, 2017, de <http://empresaspolar.com/nuestra-historia>

Espinosa, M. (2000). *Sistemas de información*. Revista pública. Centro de Investigaciones Toxicológicas de la Universidad de Carabobo (CITUC). Valencia, Venezuela.

European Open Business School (2013). "Ventajas del modelo de negocio Canvas para tu empresa". En colaboración con Universidad Rey Juan Carlos. España, Madrid.

Fernández, P. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. Trabajo. Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario Universitario de A Coruña (España) Pág.9.

Gaceta Oficial N° 41.239 de fecha 19 de septiembre de 2017, publicado el Decreto N° 3.085 de la Presidencia de la República. Rebaja de la alícuota impositiva general del IVA.

Galindo, R. (2017). “Evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica de implementar un plan que permita al Servicio de Impuestos Internos reducir la evasión del IVA por uso de crédito fiscal soportado en las facturas que no cumplen con el requisito de otorgar acuse de recibo”. Universidad de Chile.

Gómez, I. (2000). El Proyecto factible. Una modalidad de investigación. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela. pág.24

Granda, M. (2008), “Diseño de la unidad de gerencia de proyectos informáticos para la vicepresidencia de informática de seguros constitución, C.A.”, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, en la Universidad Católica Andrés Bello.

Instituto Nacional de Cooperación Educativa I.N.C.E (1970). “Objetivos de un proyecto”. Venezuela, pág 30.

International Business Machines IBM (2012), “Business Intelligence, una ventaja competitiva para su empresa”. pág 15. Recuperado en Octubre, 01, 2017 <https://nunsys.com/business-intelligence-una-ventaja-competitiva-para-su-empresa/>

Ley del Impuesto sobre la Renta (2001). Gaceta Oficial N° 43.549.

Lledó,A y Rivarola, M. (2004). “Distintas fases de los proyectos”. Instituto tecnológico de Costa Rica.Pág.14

Mantilla, S. y Cantes, S. (2006). Auditoría del Control Interno. Ediciones ECOE.: España

Mariotti, F. (2013). Factibilidades técnica, económica y operativa. Grupo editorial Iberoamericana. Pág 33

Meyer, P. (2004). Síntesis de Estrategia de la investigación descriptiva. Disponible en: [http://metodologia.over/Estrategia\\_de\\_la\\_investigacion](http://metodologia.over/Estrategia_de_la_investigacion).

Monascal, F. (2010). “Propuesta de Gestión de Control Interno. Caso: Gerencia de Auditoría ItaViajes CA”. Trabajo de Grado – Universidad Monteávila.

Mondelez International (2017). Filosofía Organizacional. Recuperado en Octubre, 01, 2017, de [www.mondelezinternational.com](http://www.mondelezinternational.com)

Morris, P. (2004). Ciclo de vida del proyecto. Disponible en: [repository.eafit.edu.com](http://repository.eafit.edu.com). Caracas.

Norma ISO 9000 (2012), Sistemas de gestión de calidad. (Pág.11).

OBS BUSINESS SCHOOL (2017). *TIPOS DE PROYECTOS*. ESPAÑA, BARCELONA : s.n., 2017.

Organización de las Naciones Unidas ONU (1958). Manual de Proyectos de Desarrollo Económico. Biblioteca de las Naciones Unidas. [En línea] 12 de 1958. [Citado el: 30 de 09 de 2017.] <https://library.un.org/es/content/visita-de-la-biblioteca>.

Paredes, M. (2010). Proyecto de inversion. Editorial Business & Economics. Pág 53.

Partidas, L. (2016). “Propuesta de actualización tecnológica de la red de telecomunicaciones de datos en el Banco de Comercio Exterior”. Universidad Católica, Andrés Bello.

Pelayo, C. (2007). Metodología para la Gestión de Proyectos de Desarrollo de Software en el Ministerio Público. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Decanato de Estudios de Postgrado, para obtener al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos. Caracas: UCAB.

Pérez, D. (2012). “Plan de la calidad para el proceso de atención y servicio al cliente caso: Kentron Sistemas de Información C.A”. Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela.

Project Management Institute PMI (2017). Fundamentos para la dirección de Proyectos. Código de ética y conducta profesional.

Prieto G (2017). Desarrollo de conceptos básicos. Información interna de la empresa.

Real Academia Española (2017). Evaluación de Proyectos. Sexta Ed. Caracas.

Reyes, M. (2008): "Recolección y revisión de registros escritos que ya han sido elegidos y procesados por otros investigadores". Metodología de la investigación, edición 5, editorial Mc Graw Hill. Pág. 49.

Rivera, F. (2010). Administración de Proyectos. Guía para el aprendizaje. México: Pearson Educación.

Rojas, P. & Romero, S. (2012). Propuesta metodológica para la gestión de proyectos de software bajo estándar PMI. Trabajo de ponencia. Recuperado en noviembre [http://www.udi.edu.co/congreso/historial/congreso\\_2012/ponencias/sistemas/](http://www.udi.edu.co/congreso/historial/congreso_2012/ponencias/sistemas/)

Sabino, C. (2002). El proceso de investigación científica. Editorial Panapo: Venezuela.

Scalone, F. (2006), Estudio Comparativo de los Modelos y Estándares de Calidad del Software. Tesis a ser presentada ante la Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires, para optar al título de Magister en Ingeniería en Calidad. Buenos Aires – Argentina.

Sotelo, J. (2015). Desarrollo e Implementación del Sistema de Información para el Banco de Hojas de Vida de la Universidad de Cundinamarca utilizando metodologías Ágiles de Desarrollo. Recuperado de: Trabajo de fin de Máster presentado ante la Universidad Abierta de Cataluña para optar al título de Máster Internacional en Software Libre, Barcelona, España.

Sudeban (2016): Norma N° 23 de la Superintendencia de las instituciones del sector bancario, referente a la seguridad bancaria.

Sudeban (2016): Norma N° 17 de la Superintendencia de las instituciones del sector bancario, referente a los servicios a clientes de las instituciones financieras.

Sudeban (2016): Norma N° 11 de la Superintendencia de las instituciones del sector bancario, referente a la publicidad y nuevos productos

Tamayo, M. (2002). El Proceso de la Investigación Científica, México D.F. Editorial Limusa, S.A. Grupo Noriega y Editores.

Taylor, S. y Bogdan, R. (2000). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Editorial Paidós: México.

U.P.E.L. (2016). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. [ed.] Fondo Editorial de la UPEL. 5ta Edición. Caracas : Universidad Pedagógica Libertador, 2016. pág. 20.

Urdaneta, T. (2010). “Evaluación del Control Interno en los procesos de la nómina ordinaria del personal docente y de investigación de LUZ”. Trabajo de Grado - Universidad CentroOccidental “Lisandro Alvarado”.

Weiss, C. (1987), “Investigación de estudio evaluativo”. American Journal of Evaluation, 22, 2, 183-209.

Yaber, G. y Valarino, E. (2003). Tipología, fases y modelos de gestión para la investigación de postgrado en Gerencia. Caracas : Universidad Metropolitana. Venezuela.